



Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg  
University of Applied Sciences

Die Jahresabschlussanalyse im NKHR  
am Beispiel der Stadt Sindelfingen

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades eines/einer  
Bachelor of Arts (B.A.)  
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

Katja Deckenbach

Studienjahr 2016/2017

Erstgutachter: Prof. Dr. Oliver Sievering  
Zweitgutachter: Michael Freybler

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
Anlagenverzeichnis .....	VI
1    Einleitung .....	II
1.1    Problemstellung .....	1
1.2    Aufbau und Zielsetzung der Arbeit .....	3
2    Rahmenbedingungen .....	4
2.1.1    Allgemeines .....	4
2.1.2    Rechtsgrundlagen.....	4
2.1.3    Adressaten .....	5
2.2    Der Rechenschaftsbericht .....	6
3    Die kommunale Jahresabschlussanalyse .....	8
3.1    Begriff.....	8
3.2    Vorbereitung und Durchführung .....	9
3.3    Ziele .....	10
3.4    Funktionen und Nutzen .....	12
3.5    Grenzen .....	13
4    Instrumente der Jahresabschlussanalyse .....	16
4.1    Kennzahlen .....	16
4.1.1    Definition.....	16
4.1.2    Kennzahlenarten.....	16
4.1.3    Funktionen von Kennzahlen .....	17
4.1.4    Kennzahlensets für die Jahresabschlussanalyse .....	18
4.2    Vergleichsmaßstäbe.....	19
4.2.1    Zeitreihenvergleiche .....	20

4.2.2	Soll-/Ist-Vergleich bzw. Plan-Ist-Vergleich .....	21
4.2.3	Interkommunaler Vergleich .....	21
4.3	Weitere Methoden .....	22
4.3.1	Qualitative Bilanzanalyse .....	22
4.3.2	Umfeldanalyse .....	24
5	Die Analyse des Jahresabschlusses der Stadt Sindelfingen .....	25
5.1	Die Stadt Sindelfingen .....	25
5.2	Auswahl geeigneter Kennzahlen .....	26
5.3	Datenerhebung und -aufbereitung .....	29
5.4	Analyse des Jahresabschlusses für das Jahr 2012 anhand von Kennzahlen .....	31
5.4.1	Analyse der Ertragslage .....	32
5.4.2	Analyse der Finanzlage .....	37
5.4.3	Analyse der Vermögenslage .....	44
5.5	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	51
6	Schluss .....	54
6.1	Auswertung der Erkenntnisse .....	54
6.2	Fazit .....	55
	Literaturverzeichnis .....	57
	Erklärung .....	60

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Kennzahlenset für die Analyse des Jahresabschlusses der Stadt Sindelfingen .....	28
Abbildung 2: Strukturbilanz zum 31.12.2012.....	30

## **Abkürzungsverzeichnis**

<b>Abkürzung</b>	<b>Bedeutung</b>
------------------	------------------

Abs.	Absatz
BW	Baden-Württemberg
gem.	gemäß
GemHVO	Gemeindehaushaltsverordnung
GemO	Gemeindeordnung
GPA	Gemeindeprüfungsanstalt
KGSt	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
lfd.	laufend
NKHR	Neues Kommunales Haushalts- und Rechnungswesen
NRW	Nordrhein-Westfalen
ProKoRa	Produkt- und Kontenrahmen
vgl.	vergleiche
VwV	Verwaltungsvorschrift

## Anlagenverzeichnis

(Die Anlagen sind der Arbeit auf der beigelegten CD beigelegt.)

- Anlage 1: Kennzahlenberechnung 2012 für die Stadt Sindelfingen
- Anlage 2: Auszug aus dem Jahresabschluss 2012 der Stadt Sindelfingen
- Anlage 3: Haushaltssatzung 2012 der Stadt Sindelfingen
- Anlage 4: Auszug aus dem Jahresabschluss 2012 der Stadt Aalen
- Anlage 5: Auszug aus dem Jahresabschluss 2012 der Stadt Albstadt
- Anlage 6: Auszug aus dem Jahresabschluss 2012 der Stadt Esslingen
- Anlage 7: Auszug aus dem Jahresabschluss 2012 der Stadt Göppingen
- Anlage 8: Auszug aus dem Jahresabschluss 2012 der Stadt Konstanz
- Anlage 9: Auszug aus dem Jahresabschluss 2012 der Stadt Offenburg
- Anlage 10: Salzgitter „AnalyseZahlen“ (Auszug aus KGSt Info Sonderdruck)
- Anlage 11: Anlage 28 VwV ProKoRa
- Anlage 12: Erläuterungen zur Anlage 28 VwV ProKoRa
- Anlage 13: Handbuch zum NKR-Kennzahlenset
- Anlage 14: Internetseite Statistisches Landesamt BW:  
Durchschnittshebesätze der Realsteuern im Jahr 2012 nach  
Größenklassen
- Anlage 15: Auszug aus „Das NKHR in Sindelfingen“
- Anlage 16: Auszug aus dem Leitfaden zur kommunalen Steuerung
- Anlage 17: Auszug aus dem Leitfaden zum Jahresabschluss
- Anlage 18: Internetseite: Innenministerium BW: NKHR: Allgemeine  
Informationen
- Anlage 19: Internetseite: Wirtschaftslexikon24: Strukturbilanz
- Anlage 20: Internetseite: Stadt Sindelfingen: Daten, Zahlen, Fakten
- Anlage 21: Broschüre Glaspalast Sindelfingen
- Anlage 22: Internetseite: Stadt Sindelfingen: Wirtschaft
- Anlage 23: Internetseite: Wikipedia: Sindelfingen – Wirtschaft und  
Infrastruktur

# **1 Einleitung**

Am 22.04.2009 hat der Landtag von Baden-Württemberg das Gesetz zur Reform des Gemeindehaushaltsrechts beschlossen und dadurch die rechtlichen Grundlagen für das neue kommunale Haushalts- und Rechnungswesen (NKHR) gelegt. Ein wesentliches Ziel bei der Einführung des NKHRs bestand darin, den politischen Entscheidungsträgern, den Bürgern und der Verwaltung künftig ein realistisches Bild der wirtschaftlichen Lage sowie der finanziellen Leistungsfähigkeit der Kommune zu geben.<sup>1</sup>

Mit der Einführung des NKHR wurde den Kommunen in Baden-Württemberg ein breites Angebot an betriebswirtschaftlichen Instrumenten an die Hand gegeben, die die Planungs- und Entscheidungsgrundlagen für politische Entscheidungsträger und Verwaltungen verbessern und zugleich die Transparenz des Haushaltsgeschehens erhöhen sollen.<sup>2</sup>

Eines dieser Instrumente stellt der kommunale Jahresabschluss dar.

## **1.1 Problemstellung**

Der kommunale Jahresabschluss ist eine der wesentlichen Neuerungen des NKHR. Zielsetzung bei der Einführung des Jahresabschlusses war es, ein Instrument zu schaffen, das die Transparenz bezüglich der wirtschaftlichen Lage der Gemeinde gewährleisten soll, in dem es ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der wirtschaftlichen Lage vermittelt.<sup>3</sup> Gleichzeitig soll der Jahresabschluss aufgrund der hohen Transparenz auch eine Steuerungsfunktion mit sich bringen.<sup>4</sup>

Der kommunale Jahresabschluss für sich kann diese Anforderungen aber nur bedingt erfüllen. Dies liegt vor allem an der fehlenden Auswertung der Daten aus dem Jahresabschluss, was den Informationsgehalt hinsichtlich

---

<sup>1</sup> Vgl. Stadt Sindelfingen, Das NKHR in Sindelfingen, S.1.

<sup>2</sup> Vgl. Innenministerium BW, NKHR - Allgemeine Informationen

<sup>3</sup> Vgl. § 95 Abs. 1 GemO.

<sup>4</sup> Vgl. Leitfaden zu Steuerung, S. 23.

der wirtschaftlichen Lage und damit auch das Steuerungspotenzial des Jahresabschlusses stark begrenzt.<sup>5</sup>

Um einen wirklichen Nutzen hinsichtlich der Transparenz und der Steuerung aus dem Jahresabschluss ziehen zu können, muss daher eine Auswertung der Ergebnisse erfolgen. Den Prozess der Auswertung nennt man Jahresabschlussanalyse.<sup>6</sup> Aufgabe der Jahresabschlussanalyse ist es, die Daten des Jahresabschlusses mit Hilfe von Kennzahlen aufzugliedern und auszuwerten, um so adressatengerechte Informationen aus dem Jahresabschluss zu gewinnen, welche eine Bewertung der wirtschaftlichen Lage und der finanziellen Leistungsfähigkeit<sup>7</sup> ermöglichen und so das Steuerungspotenzial erhöhen.<sup>8</sup>

Die Notwendigkeit der Auswertung des Jahresabschlusses wurde inzwischen auch von Seiten des Gesetzgebers in Baden-Württemberg erkannt. Daher wurde mit der Neufassung des Gemeindehaushaltsrechts im Frühjahr 2016 gesetzlich vorgeschrieben, dass der Jahresabschluss künftig<sup>9</sup> anhand verbindlich vorgegebener Kennzahlen ausgewertet werden muss, die die Beurteilung der finanziellen Leistungsfähigkeit der Gemeinde gewährleisten sollen.<sup>10</sup>

In der Finanzverwaltung der Stadt Sindelfingen hat man sich lange mit dem Thema Jahresabschlussanalyse beschäftigt. Generell war man von ihrem Einsatz und Nutzen überzeugt, ein konkretes Konzept hierfür wurde bisher jedoch noch nicht erarbeitet. Nachdem in der Zwischenzeit an der Fertigstellung des ersten Jahresabschlusses gem. § 95 GemO gearbeitet wird, wollte sich die Stadt noch einmal vertieft mit dem Thema Jahresabschlussanalyse auseinandersetzen. Hierfür haben sie das Thema als Bachelorarbeit ausgeschrieben.

---

<sup>5</sup> Vgl. Fudalla u.a., S.249.

<sup>6</sup> Vgl. KGSt-Bericht S.8.

<sup>7</sup> Unter finanzieller Leistungsfähigkeit einer Gemeinde kann man Ihre Fähigkeit verstehen, die stetige Aufgabenerfüllung gem. §77 Abs. 1 GemO zu gewährleisten, vgl. Kußmaul, Henkes, Anlässe, Bedeutung und Grenzen, S. 328.

<sup>8</sup> Vgl. Kapitel 3.

<sup>9</sup> Nach Aussage der GPA BW sind die Kennzahlen erstmals verbindlich anzuwenden für den Jahresabschluss 2017.

<sup>10</sup> Vgl. § 54 Abs. 2 Nr. 6 GemHVO.



## **1.2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit**

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, vor dem oben erläuterten Hintergrund das Instrument kommunale Jahresabschlussanalyse vorzustellen und zu untersuchen, ob und inwiefern die Jahresabschlussanalyse ein geeignetes Instrument zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage und der finanziellen Leistungsfähigkeit der Kommunen darstellt und sich hieraus ein Nutzen für die Steuerung ergibt.

Zu Beginn wird die Arbeit kurz auf die Rahmenbedingungen für den Einsatz der Jahresabschlussanalyse auf kommunaler Ebene eingehen. In diesem Rahmen wird auch der Rechenschaftsbericht, der in engem Zusammenhang zur Jahresabschlussanalyse steht, vorgestellt. Anschließend wird die kommunale Jahresabschlussanalyse vorgestellt und auf deren Durchführung, Ziele, Grenzen und Funktionen eingegangen.

Danach werden die Methoden und Instrumente herausgearbeitet und bekannte Kennzahlensets für die Jahresabschlussanalyse vorgestellt.

Nach Erläuterung der notwendigen Theorie wird eine Jahresabschlussanalyse für den Jahresabschluss 2012 der Stadt Sindelfingen vorgenommen. Hierbei wird zunächst die Stadt Sindelfingen kurz vorgestellt und auf die Auswahl geeigneter Kennzahlen für die Jahresabschlussanalyse der Stadt Sindelfingen eingegangen. Zudem wird ein Instrument für die Erhebung der Daten sowie ein Konzept für die Datenerhebung erarbeitet. Anschließend wird der Jahresabschluss der Stadt Sindelfingen für das Haushaltsjahr 2012 analysiert. Dabei werden die ausgewählten Kennzahlen zunächst näher erläutert und anschließend für den Jahresabschluss 2012 berechnet und interpretiert.

Im Schlussteil der Arbeit wird dann die zentrale Fragestellung der Arbeit unter Berücksichtigung der Analyse des Jahresabschlusses der Stadt Sindelfingen für das Haushaltsjahr 2012 beantwortet werden, inwiefern die Jahresabschlussanalyse ein geeignetes Instrument zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage und der finanziellen Leistungsfähigkeit der Gemeinden in Baden-Württemberg darstellt und inwiefern sich hieraus ein Nutzen für die Steuerung entwickelt.

## **2 Rahmenbedingungen**

Die Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für den Einsatz des Instruments Jahresabschlussanalyse auf kommunaler Ebene wurde, wie bereits in der Einleitung ausgeführt, mit der Einführung des NKHR geschaffen. Hierbei handelt es sich um den kommunalen Jahresabschluss gem. § 95 GemO und den Rechenschaftsbericht gem. § 54 GemHVO.

### **2.1.1 Allgemeines**

Coenenberg, Haller und Schultze definieren den Jahresabschluss als „jährliche(n) Abschluss der im Rahmen der Finanzbuchhaltung gemachten Aufzeichnungen und gewonnen Daten, wobei die Bilanz und die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) die zentralen Rechnungsinstrumente darstellen“.<sup>11</sup> Auf die kommunale Ebene übertragen stellt der Jahresabschluss folglich den stichtagsbezogenen Abschluss der drei Rechenkompontenten Vermögens-, Finanz-, und Ergebnisrechnung am Ende eines jeden Haushaltsjahres dar.<sup>12</sup>

Aufgabe des Jahresabschlusses ist vorrangig die Rechenschaft über die Haushaltswirtschaft der Gemeinde gegenüber den verschiedenen Adressaten wie den politischen Entscheidungsträgern, Bürgern und Aufsichtsbehörden.<sup>13</sup>

### **2.1.2 Rechtsgrundlagen**

Die Aufstellung des Jahresabschlusses ist in § 95 GemO geregelt. Gem. § 95 Abs. 1 S. 1 GemO sind die Gemeinden dazu verpflichtet, am Ende jedes Haushaltsjahres einen Jahresabschluss aufzustellen. Dieser ist nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung unter Berücksichtigung der besonderen haushaltsrechtlichen Bestimmungen aufzustellen und muss klar und übersichtlich sein.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Coenenberg/Haller/Schultze, S.3.

<sup>12</sup> Vermögensrechnung und Ergebnisrechnung entsprechen ihrem Wesen nach der kaufmännischen Bilanz und GuV-Rechnung, vgl. Fußwinkel/Schneider, S.12.

<sup>13</sup> Vgl. Notheis/Ade, S.122.

<sup>14</sup> Vgl. § 95 Abs. 1 S. 2 GemO.

Der Jahresabschluss muss folgende Bestandteile aufweisen:

- Ergebnisrechnung (§ 49 GemHVO)
- Finanzrechnung (§ 50 GemHVO)
- Vermögensrechnung (Bilanz gem. § 52 GemHVO)

Zudem ist er durch einen Anhang zu erweitern und durch einen Rechenschaftsbericht zu erläutern. Dem Anhang sind als Anlagen beizufügen: Die Vermögensübersicht, die Schuldenübersicht und eine Übersicht über die in das folgende Jahr zu übertragenden Haushaltsermächtigungen.<sup>15</sup>

Weitere Regelungen zum Jahresabschluss und seinen einzelnen Bestandteilen finden sich in den §§ 47 ff. GemHVO.

### **2.1.3 Adressaten**

Der Jahresabschluss liefert Informationen für Adressaten verschiedener Interessensgruppen. Es ist sowohl für die Erstellung als auch für die Auswertung des Jahresabschlusses erforderlich, den Informationsbedarf der verschiedenen Jahresabschlussadressaten zu kennen und zu berücksichtigen. So sind beispielsweise in den Ausführungen im Anhang und im Rechenschaftsbericht die verschiedenen Interessenslagen zu berücksichtigen. Gleiches gilt auch für die Jahresabschlussanalyse.<sup>16</sup>

Anhand des Verhältnisses zur Gemeinde oder zum Landkreis kann zwischen internen und externen Adressaten unterschieden werden. Interne Adressaten haben Einblicke in das interne Rechnungswesen der Gemeinde und, im Vergleich zu den externen Adressaten, tiefergehende Informationen über bilanzpolitische Maßnahmen. Zu den internen Adressaten zählen die politischen Entscheidungsträger, die Verwaltung selbst, die örtliche Rechnungsprüfung oder mit der Prüfung beauftragte Dritte. Externe Adressaten sind insbesondere Bürger, Einwohner, die überörtliche Prüfung, die Kommunalaufsicht, die örtliche Presse, Unternehmen, Gläubiger und

---

<sup>15</sup> Gemäß § 95 Abs. 2.

<sup>16</sup> Vgl. Magin, Möglichkeiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse, S. 204.

Wissenschaftler. Zudem sind auch andere Kommunen im Rahmen interkommunaler Vergleiche am Jahresabschluss interessiert.<sup>17</sup>

## **2.2 Der Rechenschaftsbericht**

Der Rechenschaftsbericht hat die Funktion, den Jahresabschluss, den Verlauf der Haushaltswirtschaft und die wirtschaftliche Lage der Gemeinde so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird. Dabei sind die wichtigsten Ergebnisse des Jahresabschlusses und erhebliche Abweichungen der Jahresergebnisse von den Haushaltsansätzen zu erläutern und eine Bewertung der Abschlussrechnungen vorzunehmen.<sup>18</sup>

Der Rechenschaftsbericht wird daher nach Fertigstellung von Vermögens-, Finanz- und Ergebnisrechnung erstellt. Während der Rechenschaftsbericht in der Praxis meist zu den Bestandteilen des Jahresabschlusses gezählt wird, geht die Gemeindeprüfungsanstalt BW davon aus, dass der Rechenschaftsbericht kein Bestandteil des Jahresabschlusses darstellt, sondern eigenständig neben dem Jahresabschluss steht. Dennoch empfiehlt die GPA BW „Anhang und Rechenschaftsbericht gemeinsam mit dem Jahresabschluss zu erstellen und vorzulegen“.<sup>19</sup>

Der Rechenschaftsbericht steht in engem Zusammenhang mit der Jahresabschlussanalyse. Aus dem Rechenschaftsbericht können wichtige Informationen für eine qualitative Analyse<sup>20</sup> des Jahresabschlusses gewonnen werden, wenn die Jahresabschlussanalyse nach Aufstellung des Rechenschaftsberichts durchgeführt wird.<sup>21</sup> Gleichzeitig kann die Jahresabschlussanalyse auch vor Fertigstellung des

---

<sup>17</sup> Vgl. Fudalla u.a., S.250, vgl. auch Magin, Möglichkeiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse, S. 204.

<sup>18</sup> Vgl. § 54 Abs. 1 GemHVO.

<sup>19</sup> Vgl. Leitfaden zum Jahresabschluss, S. 18.

<sup>20</sup> Vgl. Kapitel 4.3.1.

<sup>21</sup> Diese Möglichkeit bietet sich vor allem bei einer externen Jahresabschlussanalyse an, vgl. Kapitel 3.1.

Rechenschaftsberichts vorgenommen werden und ihre Ergebnisse für die Erläuterungen im Rechenschaftsbericht herangezogen werden.<sup>22</sup>

Mit der letzten Überarbeitung des Gemeindehaushaltsrechts wurde vom Gesetzgeber festgelegt, dass im Rechenschaftsbericht künftig auch die Entwicklung verbindlich vorgegebener Kennzahlen beschrieben werden muss.<sup>23</sup> Die verbindlich vorgeschriebenen Kennzahlen finden sich in der Anlage 28 der VwV ProKoRa. In den Kapiteln 4.1.4 und 5.2 wird auf dieses Kennzahlenset vertieft eingegangen.

---

<sup>22</sup> Vgl. Dott/Lasar, S. 147.

<sup>23</sup> Vgl. § 54 Abs. 2 Nr. 6 GemHVO.

### **3 Die kommunale Jahresabschlussanalyse**

#### **3.1 Begriff**

Die Jahresabschlussanalyse stellt die systematische Auswertung der Daten des Jahresabschlusses vor dem Hintergrund bestimmter Untersuchungsziele dar. Auf kommunaler Ebene besteht dies vorrangig darin, eine Bewertung der wirtschaftlichen Lage und der finanziellen Leistungsfähigkeit vornehmen zu können, um den Jahresabschlussadressaten ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der wirtschaftlichen Lage zu ermöglichen.<sup>24</sup> Auf die damit verbundenen einzelnen Untersuchungsziele wird in Kapitel 3.3 vertieft eingegangen.

In der Praxis wird häufig der gängigere Begriff Bilanzanalyse für die Jahresabschlussanalyse verwendet. Der Begriff Bilanzanalyse ist allerdings irreführend, da bei der Jahresabschlussanalyse bzw. Bilanzanalyse nicht nur die Bestandteile der Bilanz, sondern auch die weiteren Bestandteile des Jahresabschlusses wie Ergebnisrechnung, Finanzrechnung und Anhang analysiert werden.<sup>25</sup>

Bei der Jahresabschlussanalyse muss weiterhin zwischen der internen und externen Jahresabschlussanalyse differenziert werden. Die interne Jahresabschlussanalyse wird in der Regel von einem internen Jahresabschlussadressaten<sup>26</sup> vorgenommen, der Zugriff auf interne Daten hat, weshalb sie meist umfassender und zuverlässiger ist als die externe Jahresabschlussanalyse. Diese wird von externen Jahresabschlussadressaten<sup>27</sup> vorgenommen, die lediglich Zugriff auf die veröffentlichten Daten aus dem Jahresabschluss und den Erläuterungen des Rechenschaftsberichts haben.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. KGSt-Bericht S.8, vgl. auch Kußmaul/Henkes: Anlässe, Bedeutung und Grenzen, S. 328.

<sup>25</sup> Vgl. Weißnicht, S. 25.

<sup>26</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.

<sup>27</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.

<sup>28</sup> Vgl. Coenenberg/Haller/Schultze, S. 1021.

### 3.2 Vorbereitung und Durchführung

Vor Durchführung der Jahresabschlussanalyse muss das vorhandene Datenmaterial aufbereitet werden. Hierbei kann auch eine Umstrukturierung der Daten notwendig sein, da die benötigten Daten für die Kennzahlenbildung meist nicht unmittelbar aus dem Jahresabschluss abzulesen sind. Umstrukturierungen können unter anderem Umgruppierungen, wie das Hinzurechnen der aktiven Rechnungsabgrenzungsposten in das Umlaufvermögen, Neubildungen, wie Zusammenfassungen bestehender Posten zu einer neuen Kategorie aus derselben Bilanzseite, und Aufspaltungen, wie die Unterteilung des Sachanlagevermögens in Anlage- und Umlaufvermögen, darstellen.<sup>29</sup> Sowohl die KGSt als auch Kußmaul und Henkes empfehlen für die Aufbereitung des Datenmaterials den Einsatz einer Strukturbilanz.<sup>30</sup> Eine Strukturbilanz ist das Ergebnis der im Rahmen einer Jahresabschlussanalyse meist durchgeführten Aufbereitung des Informationsmaterials mit dem Ziel, den Jahresabschluss so aufzubereiten, dass er unmittelbar als Basis für die Berechnung von Kennzahlen herangezogen werden kann.<sup>31</sup>

Nach Aufbereitung des vorhandenen Datenmaterials kann mit der eigentlichen Analyse der Ertrags-, Finanz,- und Vermögensrechnung begonnen werden. Hierzu müssen zunächst geeignete Kennzahlen ausgewählt werden.<sup>32</sup> Hierbei sollten die Interessen der jeweiligen Adressaten beachtet werden und die Kennzahlen daraufhin abgestimmt ausgewählt werden.<sup>33</sup> Für die Jahresabschlussanalyse bieten sich eine Vielzahl an Kennzahlensets an, die näher in Kapitel 4.1.4 vorgestellt werden. Anhand welcher Kriterien diese Auswahl erfolgen kann, wird in

---

<sup>29</sup> Vgl. auch KGSt-Bericht, S.19f.

<sup>30</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S.19f., vgl. auch Kußmaul/Henkes, Elemente von kommunalem Haushalt und Jahresabschluss als Analysebasis, S.552.

<sup>31</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon<sup>24</sup>, Strukturbilanz

<sup>32</sup> Vgl. Gräfer/Schneider/Gerenkamp, Bilanzanalyse, S. 24.

<sup>33</sup> Vgl. Magin, Möglichkeiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse, S.204.

Kapitel 5.2. beispielhaft anhand der Auswahlkriterien der Stadt Sindelfingen erläutert.

Nach der Auswahl folgt die eigentliche Berechnung der Kennzahlen.

Wenn die einzelnen Kennzahlenwerte vorliegen, müssen die Werte interpretiert werden. Da einige Kennzahlen allein betrachtet kaum Aussagekraft haben, sollten hier Vergleichsrechnungen, wie der interkommunale Vergleich oder Zeitreihenvergleich, herangezogen werden.<sup>34</sup> Auch bei der Interpretation sollte auf die Interessen der Adressaten geachtet und die Interpretation daraufhin ausgerichtet werden.<sup>35</sup>

Nach der Interpretation der Ergebnisse ist es notwendig, nach den Ursachen für die erzielten Ergebnisse zu suchen und die Jahresabschlussanalyse dahingehend auszuwerten. In diesem Rahmen sollte auch eine Umfeldanalyse gemacht werden, um externe Faktoren zu identifizieren, die die wirtschaftliche Lage beeinflussen, jedoch nicht von der Kommune direkt beeinflusst werden können.<sup>36</sup> Als letzten Schritt der eigentlichen Analyse sollten Prognosen über die künftige Entwicklung der einzelnen Kennzahlen und der damit abgebildeten Sachverhalte auf Basis der Vergangenheitswerte abgegeben werden. Hierbei müssen jedoch nicht quantifizierbare Erkenntnisse und Informationen berücksichtigt werden. Abschließend müssen die Ergebnisse der einzelnen Analysen von Ergebnis-, Finanz-, und Vermögensrechnung zusammengefasst, die erlangten Erkenntnisse dargestellt und hierzu gutachterlich Stellung genommen werden.<sup>37</sup>

### **3.3 Ziele**

Ziel der Jahresabschlussanalyse ist es, die Daten aus dem Jahresabschluss auszuwerten, um anschließend eine Bewertung der wirtschaftlichen Lage und der finanziellen Leistungsfähigkeit im Hinblick auf

---

<sup>34</sup> Vgl. Kapitel 4.2.

<sup>35</sup> Vgl. Magin, Möglichkeiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse, S.204.

<sup>36</sup> Vgl. Kapitel 4.3.2.

<sup>37</sup> Vgl. Gräfer/Schneider/Gerenkamp, S. 24.



die Gewährleistung der stetigen Aufgabenerfüllung der Kommune vornehmen zu können.<sup>38</sup>

Ein wesentliches Untersuchungsziel der Jahresabschlussanalyse ist es daher, entscheidungsrelevante Informationen über die gegenwärtige wirtschaftliche Lage und ihre wesentlichen Einflüsse zu gewinnen, sowie Transparenz über die daraus resultierenden Entwicklungen herzustellen. Gleichzeitig sollen die Anforderungen an die dauerhafte finanzielle Leistungsfähigkeit der Kommune überprüft und hieraus steuerungsrelevante Informationen gewonnen werden.<sup>39</sup>

Die Anforderungen an die dauerhafte finanzielle Leistungsfähigkeit bestehen hauptsächlich darin, ob die Gemeinde auf Dauer in der Lage ist, ihr Vermögen wirtschaftlich zu verwalten und im notwendigen Umfang zu erhalten. Gleichzeitig muss sie in der Lage sein, ihren laufenden und einmaligen Verpflichtungen nachzukommen, einschließlich der Verpflichtungen, die sich aus geplanten und bestehenden Krediten ergeben, sowie die Fähigkeit Lasten bevorstehender notwendiger Investitionen zu tragen. Daneben muss sie auch dem Prinzip der intergenerativen Gerechtigkeit der Haushaltswirtschaft entsprechen.<sup>40</sup> Das Prinzip der intergenerativen Gerechtigkeit ist ein zentraler Bestandteil des NKHR und sieht vor, dass spätere Generationen nicht durch Verlagerung von Aufwendungen für den heutigen Ressourcenverbrauch in die Zukunft belastet werden.<sup>41</sup>

Ein weiteres Untersuchungsziel der Jahresabschlussanalyse kann zudem darstellen, informationsverzerrende Maßnahmen bei der Darstellung der Vermögens- und Schuldenlage der Kommune aufzudecken und zu bereinigen.<sup>42</sup> Verzerrende Maßnahmen sind zum Beispiel bilanzpolitische Maßnahmen, wie die zeitliche Verlagerung von Aufwendungen und Erträgen nach dem Bilanzstichtag, die Auslagerung von Schulden und

---

<sup>38</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 17.

<sup>39</sup> Vgl. Dott/Lasar, S.146.

<sup>40</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 18.

<sup>41</sup> Vgl. Dott/Lasar, S. 146.

<sup>42</sup> Dieses Untersuchungsziel liegt hauptsächlich bei der externen Jahresabschlussanalyse vor.

anderen unerwünschten Bilanzposten in die Haushalte von angegliederten Einrichtungen oder systembedingte Informationsverzerrungen wie Bildung und Auflösung stiller Reserven.<sup>43</sup>

### **3.4 Funktionen und Nutzen**

Der Jahresabschlussanalyse können mehrere Funktionen zugesprochen werden, aus denen sich bei richtiger Vorgehensweise auch verschiedene Nutzen ergeben können.<sup>44</sup>

Primäre Funktion der Jahresabschlussanalyse ist die Informationsfunktion, die eine sachgerechte Information der Jahresabschlussadressaten über die wirtschaftliche Lage sicherstellt. Hierzu müssen zunächst Informationen aus dem Jahresabschluss gewonnen und verdichtet und anschließend Zusammenhänge herausgearbeitet werden, soweit dies für die Beurteilung der finanziellen Lage erforderlich ist.<sup>45</sup>

Ein Informationsnutzen kann durch die Jahresabschlussanalyse erzielt werden, wenn die über die Informationsfunktion gewonnenen Informationen aus der Jahresabschlussanalyse als Prognosen für die künftige Entwicklung der wirtschaftlichen Lage hinsichtlich der Umsetzung eines eingebrachten Plans genutzt werden, eine Darstellung der bilanziellen Auswirkung einzelner Entscheidungen für politische Entscheidungsträger erstellt wird und Haushaltskonsolidierungsmaßnahmen unter dem Aspekt positiver und nachhaltiger Auswirkungen auf die wirtschaftliche Lage geplant und kontrolliert werden.<sup>46</sup>

Aufbauend auf die Informationsfunktion hat die Jahresabschlussanalyse auch eine Kontrollfunktion. Die gewonnenen Informationen müssen zu Vergleichsmaßstäben, vor allem Soll- und Vergangenheitswerten, in Beziehung gesetzt werden, um so Abweichungen festzustellen.

---

<sup>43</sup> Vgl. Fudalla u.a., S. 240f., vgl. auch Weißnicht, S. 26.

<sup>44</sup> Vgl. KGSt-Bericht S. 15.

<sup>45</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 12, vgl. auch Hufnagel/Burgfeld-Schächter, S. 91f.

<sup>46</sup> Vgl. KGSt-Bericht S. 15.

Anschließend müssen Ursachen und Gründe für die Abweichungen gesucht werden.<sup>47</sup>

Aus der Kontrollfunktion der Jahresabschlussanalyse kann sich ein Kontrollnutzen ergeben unter den Voraussetzungen, dass mittel- und langfristige Entwicklungsziele in Bezug auf die wirtschaftliche Lage und auf die Ausprägung einzelner Kennzahlen definiert werden, so dass prägnante Abweichungen erkannt werden können.<sup>48</sup>

Hierauf aufbauend hat die Jahresabschlussanalyse zudem eine Steuerungsfunktion. Nach Feststellung der Abweichungen und deren Ursachen können geeignete Maßnahmen eingeleitet werden, so dass unzureichende Ergebnisse behoben oder Zielsetzungen erreicht werden können.<sup>49</sup> Zudem können auch günstige Entwicklungen genutzt und für die Zukunft gesichert werden. Die Planung und Umsetzung notwendiger Maßnahmen zur Zielerreichung sind allerdings nicht mehr Gegenstand der Jahresabschlussanalyse. Ein mittel- bis langfristiger Steuerungsnutzen durch die Jahresabschlussanalyse ist vor allem dann möglich, wenn Trendwenden in der Entwicklung anhand von Zeitreihenvergleichen frühzeitig erkannt werden, um rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können.<sup>50</sup>

### **3.5 Grenzen**

Obwohl die Jahresabschlussanalyse aufgrund der Vielzahl an Funktionen den Gemeinden einen hohen Nutzen bieten kann, hat sie auch Grenzen und Schwächen, derer man sich bewusst sein muss.

Eine Einschränkung der Jahresabschlussanalyse stellt ihr starker Vergangenheitsbezug dar. Aufgrund der zeitlichen Abfolge von Haushaltsplanung und Erstellung des Jahresabschlusses ist es kaum

---

<sup>47</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 12.

<sup>48</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 15.

<sup>49</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 12.

<sup>50</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 15.

möglich, die gewonnenen Informationen in die operative Steuerung einzubeziehen.<sup>51</sup>

Wie in Kapitel 3.4 bereits erwähnt, kann sich ein Steuerungsnutzen nur dann ergeben, wenn Trendwenden und Tendenzen erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Das birgt jedoch auch die Gefahr von Spekulationen.<sup>52</sup> Weiterhin muss dazu unterstellt werden, dass sich die bisherigen Entwicklungen auch künftig so fortsetzen, was allerdings oftmals nicht der Realität entspricht.<sup>53</sup>

Gleichzeitig ist der Jahresabschluss lediglich eine Momentaufnahme der Verhältnisse am Abschlussstichtag. Die Jahresabschlussanalyse stellt also lediglich eine Analyse der wirtschaftlichen Lage am Stichtag dar. Wichtige Ereignisse nach dem Stichtag, welche womöglich großen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage haben, werden daher nicht berücksichtigt. Da die Aufstellung des Jahresabschlusses in der Regel mehrere Monate nach dem Stichtag erfolgt, können Aussagekraft und Nutzen der Analyse erheblich eingeschränkt sein.<sup>54</sup>

Obwohl es Ziel der Jahresabschlussanalyse ist, verzerrende Faktoren bei der Darstellung der tatsächlichen wirtschaftlichen Lage im Jahresabschluss zu neutralisieren, ist es nicht möglich, alle informationsverzerrenden Faktoren zu bereinigen. Beispiel hierfür sind die Bewertungsspielräume bei der Erstellung der Eröffnungsbilanz, welche insbesondere die tatsächliche Vermögenslage der Kommunen erheblich verfälschen können. Daraus ergibt sich eine Mangelhaftigkeit der Informationsquellen für die Jahresabschlussanalyse, was dazu führt, dass auch die Ergebnisse der Jahresabschlussanalyse mangelhaft sein können.<sup>55</sup>

Fraglich ist zudem, inwieweit der Sinn einer Analyse des Jahresabschlusses überhaupt gegeben ist. Durch Auslagerung von Schulden und anderen unerwünschten Bilanzposten auf angegliederte kommunale Unternehmen, kann der Jahresabschluss der Kernverwaltung

---

<sup>51</sup> Vgl. Fudalla u.a., S. 277f.

<sup>52</sup> Vgl. Gräfer/Schneider/Gerenkamp, S.10.

<sup>53</sup> Vgl. Weißnicht, S.28.

<sup>54</sup> Vgl. Weißnicht, S.28.

<sup>55</sup> Vgl. Fußwinkel/Schneider, S.55.

und damit auch die Ergebnisse der Jahresabschlussanalyse beschönigt werden. Sinnvoller wäre unter diesem Aspekt die Analyse des Gesamtabchlusses. Im Gesamtabchluss sind die Jahresabschlüsse der angegliederten kommunalen Unternehmen wie Eigenbetriebe, kommunale GmbHs oder Zweckverbände und Verwaltungsgemeinschaften mit dem Jahresabschluss zu konsolidieren, wodurch die Möglichkeit entfällt, unerwünschte Bilanzposten auszulagern. In der Literatur wird daher oft die Meinung vertreten, den Gesamtabchluss anstatt dem Jahresabschluss als Basis heranzuziehen, wäre sinnvoller.<sup>56</sup>

Ein Gesamtabchluss wird von den Kommunen in Baden-Württemberg, die bereits auf das NKHR umgestellt haben, jedoch oftmals noch nicht aufgestellt, da dies mit einem hohen Aufwand verbunden ist. Viele Kommunen werden mit der Aufstellung von Gesamtabschläüssen warten, bis sie gesetzlich dazu verpflichtet sind.

Ein weiteres Problem stellt die Auswahl und Auswertung der vielfältigen Kennzahlen dar. Werden Kennzahlen für die Jahresabschlussanalyse herangezogen, die sich auf kommunaler Ebene nur bedingt eignen, kann dies leicht zu falschen Rückschlüssen führen.<sup>57</sup> Auch eine isolierte Betrachtung einzelner Kennzahlen kann zu falschen Ergebnissen führen, da viele Kennzahlen nur im Zusammenhang interpretiert werden sollten. Generell muss die Interpretation sehr sorgsam erfolgen, um falsche Handlungsempfehlungen zu vermeiden.<sup>58</sup>

Eine weitere Einschränkung stellt daher die Subjektivität der Jahresabschlussanalyse dar. Generell ist das Informationspotential der Jahresabschlussanalyse nicht abhängig von den errechneten Kennzahlen, sondern von der Qualität derer Interpretation. Damit ist der Wert der Jahresabschlussanalyse abhängig von den subjektiven Einschätzungen des Erstellers.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. Kußmaul/Henkes, Elemente von kommunalem Haushalt und Jahresabschluss als Analysebasis, S.553, vgl. auch Magin, Möglichkeiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse, S.202.

<sup>57</sup> Vgl. Magin, Möglichkeiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse, S. 205f.

<sup>58</sup> Vgl. Fudalla u.a., S. 278f.

<sup>59</sup> Vgl. Fudalla u.a., S. 278f.

## **4 Instrumente der Jahresabschlussanalyse**

Die Jahresabschlussanalyse hat verschiedene Instrumente und Methoden, der sie sich bedient. Klassische Instrumente der Jahresabschlussanalyse, auf deren Einsatz kaum verzichtet werden kann, sind Kennzahlen und Vergleichsrechnungen. Daneben können auch weitere Methoden zum Einsatz kommen, die die Ergebnisse der klassischen Instrumente ergänzen. Zwei dieser Methoden werden im Folgenden vorgestellt.

### **4.1 Kennzahlen**

Wichtigstes Instrument der Jahresabschlussanalyse sind Kennzahlen.

#### **4.1.1 Definition**

Kennzahlen sind Zahlen, die quantitativ messbare Sachverhalte in aussagekräftiger, komprimierter Form wiedergeben. Sie bestehen in der Regel aus Verhältnisgrößen und können komplexe betriebswirtschaftliche Fragestellungen erfassen, messen und in einer Zahl ausdrücken.<sup>60</sup>

#### **4.1.2 Kennzahlenarten**

Kennzahlen können grundsätzlich in zwei verschiedene Arten unterteilt werden – Grundzahlen und Verhältniszahlen. Grundzahlen sind vor allem Einzelwerte, Summen oder Differenzen. Allein betrachtet haben Grundzahlen meist nur eine geringe Aussagekraft und daher auch nur einen geringen Informationsgehalt. Die Bedeutung von Grundzahlen wird erst deutlich, wenn man sie mit anderen Größen vergleicht.<sup>61</sup>

Verhältniszahlen entstehen, wenn man zwei Grundzahlen zueinander ins Verhältnis setzt, zwischen denen eine sinnvolle Beziehung besteht. Dabei steht die Darstellungsgröße im Zähler und die Bezugsgröße im Nenner. Verhältniszahlen lassen sich ebenfalls unterteilen in Gliederungs-, Beziehungs-, Indexzahlen und Mittelwerte.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S.5.

<sup>61</sup> Vgl. Gräfer/Schneider/Gerenkamp, S. 18f.

<sup>62</sup> Vgl. Gräfer/Schneider/Gerenkamp, S. 18f.

*Gliederungszahlen* stellen den Anteil einer Teilgröße an einer Gesamtgröße dar. Bei Gliederungszahlen handelt es sich vor allem um Quoten, Intensitäten und Grade. Die Definition der einzelnen Kennzahlenarten ist jedoch nicht abschließend geregelt. Daher kommt es vor, dass verschiedene Autoren unterschiedliche Bezeichnungen für dieselbe Kennzahl verwenden. Ein Beispiel hierfür sind die Bezeichnungen im KGSt-Bericht und dem NKF-Kennzahlenset.<sup>63</sup>

*Beziehungszahlen* stellen das Verhältnis zweier verschiedenartiger Größen und daher meist einen vermuteten Wirkungszusammenhang dar. *Indexzahlen* hingegen beschreiben die Veränderung einer Kennzahl gegenüber einem normierten Anfangsbestand.<sup>64</sup>

*Mittelwerte* stellen Verhältniszahlen dar, bei denen bestimmte Rahmen- bzw. Strukturdaten als Bezugsgröße ins Verhältnis zu einzelnen Aufwands- und Ertragsgrößen gesetzt werden, wenn zwischen diesen ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang vermutet wird. So ist es beispielsweise unter heranziehen der Bezugsgröße Einwohnerzahl möglich, interkommunale Vergleiche zwischen Gemeinden unterschiedlicher Größe vergleichbar zu machen oder strukturelle Veränderungen der Gemeinde in den letzten Jahren im Zeitreihenvergleich miteinzubeziehen.<sup>65</sup>

#### **4.1.3 Funktionen von Kennzahlen**

Mit der Hilfe von Kennzahlen können Informationen aus dem Jahresabschluss verdichtet, hervorgehoben oder überhaupt erst sichtbar gemacht werden. Zudem kann die wirtschaftliche Lage der Gemeinde anhand von Kennzahlen indiziert werden. Hierfür ist es notwendig, dass vor oder während der Durchführung der Jahresabschlussanalyse festgelegt wird, wie die Werte der Kennzahlen zu bewerten sind und welche Werte sie erreichen sollten. Durch die Anwendung von Kennzahlen insbesondere im Zusammenhang mit den Vergleichsrechnungen können klarere

---

<sup>63</sup> Vgl. bspw. KGSt-Bericht, S.31 und Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S.73ff.

<sup>64</sup> Vgl. Fudalla u.a., S.250f.

<sup>65</sup> Vgl. Fudalla u.a., S.250f.

entscheidungsrelevante Informationen aus dem Jahresabschluss gewonnen werden.<sup>66</sup> Hierbei muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Berechnung der Kennzahlen selbst keinen Lösungsansatz für eventuelle Haushaltsschwächen darstellt, sondern lediglich Hinweise darauf, an welchen Stellen es Optimierungspotenzial gibt.<sup>67</sup>

#### **4.1.4 Kennzahlensets für die Jahresabschlussanalyse**

Für die Analyse des kommunalen Jahresabschlusses wurden in den letzten Jahren zahlreiche Kennzahlensets veröffentlicht. Im Folgenden sollen die gängigsten Kennzahlensets, die bei der Auswahl der Kennzahlen für die Stadt Sindelfingen herangezogen wurden, kurz vorgestellt werden.

Eines der ersten veröffentlichten Kennzahlensets für die kommunale Jahresabschlussanalyse wurde von der Stadt Salzgitter veröffentlicht. Die „Salzgitter AnalyseZahlen“ orientieren sich stark an den privatwirtschaftlichen Bilanzkennzahlen, die auf die kommunalen Zielsysteme übertragen wurden. Das Kennzahlenset ist unterteilt in Kennzahlen zur Vermögensstruktur, der Kapitalstruktur, der Finanzstruktur und der Ertrags- und Steuerstruktur. Es enthält neben den Berechnungsformeln und den berechneten Werten kurze Erläuterungen zur Aussagekraft der Kennzahl und Zielvorgaben.<sup>68</sup>

Das wohl bekannteste Kennzahlenset ist das NKF-Kennzahlenset, das 2006 vom Innenministerium NRW in Zusammenarbeit mit den Aufsichtsbehörden, der Gemeindeprüfungsanstalt und den Vertretern der örtlichen Rechnungsprüfung erarbeitet wurde. Das Kennzahlenset soll vorrangig dazu dienen, die Tätigkeiten der Aufsichtsbehörden zu unterstützen. Es umfasst 18 Kennzahlen und ist in die Untersuchungsfelder haushaltswirtschaftliche Gesamtsituation, Vermögenslage, Finanzlage und Ertragslage unterteilt.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. Fudalla u.a., S. 250.

<sup>67</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S.6.

<sup>68</sup> Vgl. Anlage 10: „Salzgitter AnalyseZahlen“, vgl. auch Magin, Konzeptionelle Rechnungslegung, S. 86 f.

<sup>69</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S.4, vgl. auch Magin, Konzeptionelle Rechnungslegung, S. 87.



Ein weiteres sehr bekanntes Kennzahlenset ist das Kennzahlenset der KGSt. Dieses wurde im Jahr 2011 im KGSt-Bericht zur Kommunalen Jahresabschlussanalyse veröffentlicht. Das Kennzahlenset der KGSt umfasst 14 Kennzahlen, die in drei Untersuchungsfelder (Analyse der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage) unterteilt sind.<sup>70</sup>

Für die Gemeinden in Baden-Württemberg wird künftig das Kennzahlenset aus Anlage 28 VwV ProKoRa zu §54 Abs. 2 Nr. 6 GemHVO von großer Bedeutung sein. Mit der Überarbeitung des Gemeindehaushaltsrechts im Frühjahr 2016 wurde vom Innenministerium BW ein Set aus Kennzahlen veröffentlicht, deren Ermittlung gem. § 54 Abs. 2 Nr. 6 GemHVO künftig verbindlich vorgeschrieben ist. Erstmals verbindlich anzuwenden ist das Kennzahlenset für den Jahresabschluss 2017. Das Kennzahlenset ist unterteilt in drei Untersuchungsfelder: die Analyse der Ertragslage, der Finanzlage sowie der Kapitallage und beinhaltet 23 Kennzahlen. Neben der Ermittlung der Kennzahlen ist auch die Betrachtung der Entwicklung vorgeschrieben.<sup>71</sup>

Vergleicht man alle genannten Kennzahlensets, fällt auf, dass jedes Kennzahlenset unterschiedlich aufgebaut ist und verschiedene Kennzahlen beinhaltet. Auch die Bedeutung einzelner Kennzahlen und Kennzahlengruppen wird in den verschiedenen Kennzahlensets unterschiedlich bewertet. Dieses Bild spiegelt sich auch in der weiteren Literatur wieder.<sup>72</sup>

## **4.2 Vergleichsmaßstäbe**

Alleingestellt haben einige Kennzahlen, insbesondere Grundzahlen und Mittelwerte, nur wenig Aussagekraft. Um wirklich aussagekräftige Informationen über die wirtschaftliche Lage zu gewinnen, müssen nach der Berechnung der Kennzahlen Auswertungen und Beurteilungen der Kennzahlen mit Hilfe von Vergleichswerten vorgenommen werden zur

---

<sup>70</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S.54.

<sup>71</sup> Vgl. Anlage 28 VwV ProKoRa zu § 54 Abs. 2 Nr. 6 GemHVO.

<sup>72</sup> Vgl. Magin, Konzeptionelle Rechnungslegung, S.88 ff.

Gewinnung von entscheidungsrelevanten Tatsachen. Hierzu werden Vergleichsrechnungen angestellt.<sup>73</sup>

#### **4.2.1 Zeitreihenvergleiche**

Eine wichtige Vergleichsrechnung stellt der Zeitreihenvergleich dar. Beim Zeitreihenvergleich wird der Ist-Wert der Kennzahl der aktuellen Periode den Ist-Werten früherer Perioden gegenübergestellt. Hieraus kann die bisherige Entwicklung der einzelnen Kennzahlenwerte und damit die Entwicklung der wirtschaftlichen Lage abgelesen werden. Gleichzeitig ergibt sich zudem die Möglichkeit Tendenzen und Fehlentwicklungen zu erkennen.<sup>74</sup>

Um Prognosen anhand des Zeitreihenvergleichs vornehmen zu können, muss allerdings ein angemessener Zeitraum betrachtet werden. Die KGSt empfiehlt hier in Anlehnung an die betriebswirtschaftliche Handhabung einen Fünfjahreszeitraum, sowie die graphische Darstellung des Datenmaterials, um so die Überschaubarkeit zu gewährleisten und Veränderungen unmittelbar kenntlich zu machen. Die KGSt empfiehlt außerdem den Zeitreihenvergleich um Plankennzahlen für künftige Haushaltsjahre zu erweitern.<sup>75</sup>

Um verlässliche Informationen aus dem Zeitreihenvergleich zu gewinnen, muss jedoch die Vergleichbarkeit der Abschlüsse gewährleistet sein. Dies beinhaltet, dass das Datenmaterial der einzelnen Perioden nach den gleichen Grundsätzen aufbereitet werden muss, bevor mit den Daten Kennzahlen gebildet werden.<sup>76</sup> Zudem ist es notwendig, die Kennzahlen immer aus denselben Bezugsgrößen zu errechnen.<sup>77</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Fudalla u.a., S.251.

<sup>74</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 22.

<sup>75</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 22.

<sup>76</sup> Vgl. Gräfer/Schneider/Gerenkamp, S. 21.

<sup>77</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 22f.

#### **4.2.2 Soll-/Ist-Vergleich bzw. Plan-Ist-Vergleich**

Beim Soll-/Ist-Vergleich bzw. Plan-Ist-Vergleich wird der aktuelle Ist-Wert der Kennzahl mit dem normierten Sollwert bzw. Planansatz verglichen. Hierbei geht es vor allem darum, die Abweichungen zwischen dem Sollwert und dem erreichten Wert darzustellen und die zugrundeliegenden Ursachen zu finden. Die Problematik bei dieser Vergleichsrechnung besteht vor allem darin, vernünftige Sollwerte festzusetzen.<sup>78</sup>

#### **4.2.3 Interkommunaler Vergleich**

Beim interkommunalen Vergleich wird der aktuelle Ist-Wert einer Kennzahl einer Gemeinde mit dem aktuellen Ist-Wert derselben Kennzahl einer anderen Gemeinde oder dem Durchschnittswert der Kennzahl mehrerer Gemeinden verglichen.<sup>79</sup>

Der interkommunale Vergleich von Kennzahlen ist aber nur bedingt aussagekräftig. Ein länderübergreifender Vergleich von Kommunen ist aufgrund der unterschiedlichen Vorschriften zur Rechnungslegung nicht zu empfehlen.<sup>80</sup> Und auch von einem Vergleich zwischen Kommunen im selben Land, die sich hinsichtlich ihrer Einwohnerzahl, Bevölkerungsstruktur, Infrastruktur oder Prägung unterscheiden ist generell eher abzuraten. Auch der Vergleich mit einer Kommune, deren wahrgenommenen freiwilligen Aufgaben sich erheblich unterscheiden ist fraglich. Kußmaul und Henkes raten daher zur Bildung von Vergleichsgruppen mit Gemeinden, die sich in Bezug auf die oben genannten Kategorien ähneln.<sup>81</sup> Da es jedoch keine identischen Gemeinden gibt, sind bei der Interpretation des interkommunalen Vergleichs auf jeden Fall immer die kommunalen Besonderheiten zu berücksichtigen.<sup>82</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Fudalla u.a., S.251, vgl. auch KGSt-Bericht, S.23.

<sup>79</sup> Vgl. Fudalla u.a., S.251.

<sup>80</sup> Vgl. KGSt- Bericht, S. 23.

<sup>81</sup> Vgl. Kußmaul/Henkes, Anlässe Bedeutung und Grenzen, S.330.

<sup>82</sup> Vgl. Kußmaul/Henkes, Anlässe Bedeutung und Grenzen, S.330.

### **4.3 Weitere Methoden**

Bei den bisher beschriebenen Instrumenten, Kennzahlen und Vergleichsrechnungen, handelt es sich um Instrumente für die quantitative Analyse des Jahresabschlusses.<sup>83</sup> Daneben gibt es auch die Möglichkeit eine qualitative Jahresabschlussanalyse vorzunehmen.

#### **4.3.1 Qualitative Bilanzanalyse**

Die qualitative Jahresabschlussanalyse basiert vor allem auf einer Auswertung des Anhangs und des Rechenschaftsberichts. Die qualitative Analyse kann daher nur bei einer externen Jahresabschlussanalyse oder bei einer internen Analyse nach Aufstellung des Jahresabschlusses vorgenommen werden.<sup>84</sup> Die qualitative Jahresabschlussanalyse lässt sich in zwei Teilgebiete unterteilen: die Analyse des bilanzpolitischen Instrumentariums und die semiotische Bilanzanalyse.

##### **4.3.1.1 Analyse des bilanzpolitischen Instrumentariums**

Oftmals kann nicht ausgeschlossen werden, dass die im Jahresabschluss veröffentlichten Daten mit Hilfe von bilanzpolitischen Maßnahmen beeinflusst wurden, um bspw. einen ausgeglichenen Haushalt zu erreichen oder Jahresabschlussadressaten, insbesondere politische Entscheidungsträger, zu beeinflussen. Bilanzpolitische Maßnahmen kommen auf kommunaler Ebene vor allem in Form von Ausnutzung bestehender Wahlrechte im Bereich der Bewertung und Bilanzierung und im Rahmen Sachverhaltsgestaltungen vor. Sachverhaltsgestaltungen können beispielsweise zeitliche Verlagerung von Aufwendungen oder Erträgen oder die Durchführung von Maßnahmen, die nach dem Abschlussstichtag wieder rückgängig gemacht werden, sein.<sup>85</sup>

Bei der Analyse des bilanzpolitischen Instrumentariums müssen zuerst ergebnisbeeinflussende Maßnahmen identifiziert und danach die Art der

---

<sup>83</sup> Vgl. Weißnicht, S. 26.

<sup>84</sup> Vgl. Kußmaul/Henkes, Qualitative Analyse, S.937.

<sup>85</sup> Vgl. Kußmaul/Henkes, Qualitative Analyse, S.937f.

Beeinflussung (positiv, negativ) bestimmt werden. Anschließend kann versucht werden, Rückschlüsse aus der Bilanzpolitik zu ziehen. Versucht eine Kommune ihren Jahresabschluss positiv zu beeinflussen, ist dies meist ein Indiz für eine eher schlechte Wirtschaftslage, bei der der Haushaltsausgleich erschwert ist. Bei einer negativen Beeinflussung hingegen ist davon auszugehen, dass die Gemeinde aus finanzieller Sicht relativ gut dasteht und es sich daher leisten kann, sich weniger gut darzustellen.<sup>86</sup>

#### **4.3.1.2 Semiotische Bilanzanalyse**

Im Rahmen der semiotischen Bilanzanalyse wird vor allem die verbale Berichterstattung untersucht. Die semiotische Bilanzanalyse unterteilt sich in drei Teilgebiete: Die pragmatische, syntaktische und semantische Analyse.

Die pragmatische Analyse untersucht vor allem den Grad der freiwilligen Berichterstattung. Geht die Berichterstattung nicht über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus, ist das ein Indiz dafür, dass von Seiten der Ersteller ein geringes Interesse an der Information der Adressaten vorliegt, was wiederum darauf hindeutet, dass die tatsächliche wirtschaftliche Lage nicht der dargestellten entspricht. Im Rahmen der pragmatischen Analyse wird weiterhin untersucht, inwiefern der Zugang der einzelnen Adressaten zu den Informationen gewährleistet ist. Ein erschwerter Zugang ist ebenfalls ein Indiz für ein geringes Interesse der Ersteller an der Information der Adressaten.<sup>87</sup>

Im Rahmen der syntaktischen Analyse wird vor allem die Präzision der Berichterstattung geprüft. Je präziser die Ausführungen, desto eher kann davon ausgegangen werden, dass die Darstellungen der tatsächlichen Lage entsprechen.<sup>88</sup>

Die semantische Analyse konzentriert sich vor allem auf die Wortwahl der Ersteller. Durch eine eher positive oder negative Wortwahl kann derselbe

---

<sup>86</sup> Vgl. Kußmaul/Henkes, Qualitative Analyse, S.938.

<sup>87</sup> Vgl. Kußmaul/Henkes, Qualitative Analyse, S.938f.

<sup>88</sup> Vgl. Kußmaul/Henkes, Qualitative Analyse, S.939.

Sachverhalt in unterschiedlichem Licht dargestellt werden, ohne diese dadurch zu verfälschen. Die Analyse der Semantik untersucht daher, ob die Ersteller negative Sachverhalte eher positiv oder positive Sachverhalte eher negativ darstellen.<sup>89</sup>

#### **4.3.2 Umfeldanalyse**

Im Rahmen der Jahresabschlussanalyse sollte zudem eine Umfeldanalyse vorgenommen werden. Die Beurteilung der wirtschaftlichen Lage und finanziellen Leistungsfähigkeit ist anhand der gewonnenen Daten der Jahresabschlussanalyse nur bedingt möglich, da diese in starkem Maß von instabilen Faktoren außerhalb des Einflussbereichs der Kommune beeinflusst wird. Um repräsentative Daten zu gewinnen müssen daher externe Einflussfaktoren auf die wirtschaftliche Lage berücksichtigt werden.<sup>90</sup> Externe Faktoren, die die wirtschaftliche Lage beeinflussen können sind u. a. Bevölkerungsstrukturen, die zu unterschiedlichen Aufgaben- und Investitionsschwerpunkten führen, Siedlungsstrukturen, Wirtschaftsstrukturen, die das Einnahmepotenzial bestimmen, wie Anbindung, etc., Finanzstrukturen im föderalen System sowie der Dispositionsgrad von pflicht- und weisungsgebundenen Aufgaben.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. Kußmaul/Henkes, Qualitative Analyse, S.939.

<sup>90</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S.19.

<sup>91</sup> Vgl. Dott/Lasar, S. 161.

## **5 Die Analyse des Jahresabschlusses der Stadt Sindelfingen**

Zum 01.01.2012 hat die Stadt Sindelfingen auf das NKHR umgestellt. Wegen anfallenden Nacharbeiten, die aufgrund der lediglich 14-monatigen Projektlaufzeit bei der Umstellung notwendig waren, ist Stand heute lediglich der Jahresabschluss für das Jahr 2012 fertig gestellt. Der Jahresabschluss für das Jahr 2013 befindet sich aktuell in Aufstellung, konnte jedoch leider nicht mehr in dieser Arbeit berücksichtigt werden.

### **5.1 Die Stadt Sindelfingen**

Die Stadt Sindelfingen liegt im Landkreis Böblingen etwa 15 km südwestlich von Stuttgart. Sindelfingen besteht aus den Stadtteilen Sindelfingen, Darmsheim und Maichingen. Stand 30.06.2016 hat die Stadt 63.985 Einwohner. Auf die Stadtteile Darmsheim und Maichingen entfallen hiervon 4.161 bzw. 13.229 Einwohner.<sup>92</sup>

Die Stadt Sindelfingen zeichnet sich durch eine sehr gute Infrastruktur aus, die eher untypisch für Städte dieser Größenklasse ist. So unterhält sie unter anderem Süddeutschlands größtes Freibad und den ausgezeichneten Glaspalast, einen offiziellen Olympiastützpunkt und Austragungsort für sportliche Großereignisse und Veranstaltungen.<sup>93</sup>

Aufgrund der Nähe zu Stuttgart und der daraus resultierenden guten Verkehrsanbindung ist Sindelfingen ein beliebter Wirtschaftsstandort. Dies zeigt auch die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Diese ist mit 58.489 beinahe so groß wie die Einwohnerzahl.<sup>94</sup> Die Wirtschaft in Sindelfingen ist geprägt durch die Automobilindustrie, besonders durch das Mercedes-Benz-Werk Sindelfingen. Dieses stellt mit rund 27.000 Beschäftigten sowie weiteren 6.000 Mitarbeitern in der PKW-Entwicklung

---

<sup>92</sup>Vgl. Stadt Sindelfingen, Daten, Zahlen, Fakten.

<sup>93</sup> Vgl. Anlage 21: Broschüre Glaspalast Sindelfingen.

<sup>94</sup> Vgl. Stadt Sindelfingen, Wirtschaft.

von Mercedes-Benz Cars das weltweit größte Automobilwerk der Daimler AG dar.<sup>95</sup>

## **5.2 Auswahl geeigneter Kennzahlen**

Wie bereits in Kapitel 4.1.4 dargestellt, gibt es in der Zwischenzeit eine Vielzahl an Kennzahlensets für die Jahresabschlussanalyse auf kommunaler Ebene. Vor Durchführung der Jahresabschlussanalyse müssen hieraus geeignete Kennzahlen ausgewählt werden, die den Anforderungen und den Informationsbedürfnissen der Adressaten entsprechen.<sup>96</sup> Hierbei ist es wichtig, nicht zu viele Kennzahlen auszuwählen. Die Anwendung zu vieler Kennzahlen birgt das Risiko der Unübersichtlichkeit, was eine Auswertung der Daten erschweren und gleichzeitig zum Desinteresse der Adressaten führen kann.<sup>97</sup> In der Literatur wird daher meist der Einsatz von wenigen Kennzahlen, verbunden mit einer erläuternden Auswertung, empfohlen.<sup>98</sup>

Die Kennzahlen für die Analyse des Jahresabschlusses der Stadt Sindelfingen wurde anhand der Anforderungen der Stadtverwaltung ausgewählt. Bei den Adressaten der Jahresabschlussanalyse handelt es sich vorrangig um die Verwaltungsführung und den Gemeinderat.

Für die Analyse des Jahresabschlusses 2012, dem ersten doppelten Jahresabschluss der Stadt Sindelfingen, wollte die Stadt ein Set aus wenigen ausgewählten und aussagekräftigen Kennzahlen zusammenstellen, welches bei Bedarf in den kommenden Jahren noch erweitert werden kann. Wichtig ist der Stadt Sindelfingen, nicht zu viele Kennzahlen darzustellen, um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten.

Die Kennzahlen sollen so ausgewählt und zusammengestellt werden, dass sie eine vielfältige und vielschichtige Betrachtung und Analyse des Jahresabschlusses und damit ein umfassendes Bild der wirtschaftlichen Lage zulassen. Um ein umfassendes Bild der wirtschaftlichen Lage zu

---

<sup>95</sup> Vgl. Wikipedia, Sindelfingen - Wirtschaft und Infrastruktur.

<sup>96</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3.

<sup>97</sup> Vgl. Kußmaul/Henkes, Anlässe, Bedeutung und Grenzen, S. 329.

<sup>98</sup> Vgl. Dott/Lasar, S. 148.



gewinnen, ist es notwendig, Kennzahlen zur Analyse der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage heranzuziehen und sowohl die horizontale als auch vertikale Bilanzstruktur zu analysieren. In Absprache mit der Stadt Sindelfingen wurde daher festgelegt, dass für die Analyse der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage jeweils vier bis sechs Kennzahlen ausgewählt werden, die in dieser Zusammenstellung ein Gesamtbild der wirtschaftlichen Lage zulassen.

Das wichtigste Kriterium bei der Auswahl der Kennzahlen aus Sindelfinger Sicht ist deren Steuerungsrelevanz. Die ausgewählten Kennzahlen sollen das Potenzial haben, eventuell bestehende Schwachstellen oder Risikofaktoren für die finanzielle Leistungsfähigkeit einer Kommune sichtbar zu machen und einen dahingehenden Handlungsbedarf auszuweisen.

Ein wichtiger Aspekt hierbei ist, dass die ausgewählten Kennzahlen messbar bzw. kontrollierbar sind, das heißt, dass ein adäquater Sollwert oder Zielkorridor vorgegeben werden kann. Mit Hilfe des Vergleichs von erzielten und Soll-Werten können prägnante Abweichungen festgestellt werden, welche auf Risikofaktoren für die finanzielle Leistungsfähigkeit einer Gemeinde hindeuten und Handlungsbedarf ausweisen. Daneben müssen die ausgewählten Kennzahlen auch den Einsatz von weiteren Vergleichsrechnungen, besonders den interkommunalen Vergleich, zulassen.

Das Kriterium der Steuerungsrelevanz, insbesondere der Aspekt der Messbarkeit, schließt den Einsatz von Grundzahlen bei der Analyse des Jahresabschlusses der Stadt Sindelfingen weitestgehend aus, da für diese Kennzahlen selten sinnvolle Sollwerte oder Zielkorridore ausgewiesen werden können. Auch die Anwendbarkeit im kommunalen Vergleich spricht gegen die Auswahl von Grundzahlen, da diese auf interkommunaler Ebene aufgrund unterschiedlicher struktureller Voraussetzungen, wie beispielsweise Bevölkerungszahlen, schwer vergleichbar sind.<sup>99</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. Coenenberg/Haller/Schultze, S. 1027. Anmerkung: Der Betriebsvergleich auf betriebswirtschaftlicher Ebene ist mit dem interkommunalen Vergleich auf kommunaler Ebene gleichzusetzen.

Bei der Auswahl geeigneter Kennzahlen für die Analyse des Jahresabschlusses der Stadt Sindelfingen wurden daher weitestgehend nur Verhältniszahlen berücksichtigt.

Im Hinblick auf den Aspekt der Steuerungsrelevanz wurden auch nur die Kennzahlen in Betracht gezogen, deren Nutzen für die kommunale Jahresabschlussanalyse in der vorliegenden Literatur bestätigt wurde und in den bekannten Kennzahlensets zum Einsatz kommen.<sup>100</sup> Dabei wurden bevorzugt die Kennzahlen ausgewählt, deren Einsatz in mehreren Kennzahlensets empfohlen wird.

Das so entstandene Kennzahlenset setzt sich aus folgenden 18 Kennzahlen zusammen:

<b>Ertragslage</b>	<b>Finanzlage</b>	<b>Vermögenslage</b>
Aufwandsdeckungsgrad	Zahlungsmittelüberschuss aus lfd. Verwaltungstätigkeit	Reinvestitionsquote
Steuerquote	Basiskapitalquote	Selbstfinanzierungsgrad
Gewerbesteuerquote	Pro-Kopf-Verschuldung	Sachanlagenintensität
Zuwendungsquote	Dynamischer Verschuldungsgrad	Sachanlagevermögen pro Kopf
Personalaufwandsquote	Anlagendeckungsgrad	Investitionsintensität
Sach- und Dienstleistungsquote	Liquiditätsgrad 2. Grades	Abschreibungsquote

Abbildung 1: Kennzahlenset für die Analyse des Jahresabschlusses der Stadt Sindelfingen

Auf die Aussagekraft und die Bedeutung der einzelnen Kennzahlen auch im Hinblick auf die Darstellung der wirtschaftlichen Lage und deren Steuerungsrelevanz wird vertieft in Kapitel 5.4 eingegangen.

Vorweg wird bereits darauf hingewiesen, dass nicht alle Kennzahlen jedes Kriterium erfüllen. Vor allem dem Kriterium der Steuerungsrelevanz können

<sup>100</sup> Vgl. Kapitel 4.1.4.

viele der Kennzahlen, isoliert betrachtet, nicht entsprechen. Um steuerungsrelevante Informationen aus den Kennzahlen zu gewinnen, müssen diese im Zusammenhang betrachtet und analysiert werden. Einige Kennzahlen werden zudem erst in einigen Jahren, wenn Daten für den Zeitreihenvergleich vorliegen, an Bedeutung im Hinblick auf die Steuerung gewinnen.

Auch der interkommunale Vergleich ist nicht bei allen Kennzahlen ohne weiteres anwendbar. Dies liegt daran, dass für einige Kennzahlen, wie bspw. der Reinvestitionsquote, differenzierte Daten benötigt werden, die in dieser Form nicht im Jahresabschluss ausgewiesen werden müssen.<sup>101</sup>

Auf den Einsatz der künftig verbindlichen Kennzahlen aus Anlage 28 wird seitens der Stadt Sindelfingen vorerst weitestgehend verzichtet, da viele der Kennzahlen Grundzahlen darstellen und das Kriterium der Steuerungsrelevanz nicht erfüllen. Da der Einsatz von Kennzahlen erst für den Jahresabschluss 2017 verpflichtend ist, plant die Stadt Sindelfingen mit der Ausweisung der Kennzahlen noch zu warten.

### **5.3 Datenerhebung und -aufbereitung**

Die Daten, die für die Berechnung der oben aufgezählten Kennzahlen benötigt werden, können teilweise nur indirekt aus den drei Rechnungskomponenten des Jahresabschlusses abgeleitet werden. Um den Prozess der Datengewinnung zu vereinfachen, wird der Jahresabschluss entsprechend der Empfehlung der KGSt mit Hilfe einer Strukturbilanz aufbereitet.<sup>102</sup> Zur Ermittlung der Kennzahlen wurden die in der Strukturbilanz ausgewiesenen Werte herangezogen.

---

<sup>101</sup> Im Falle der Reinvestitionsquote wäre dies eine Aufschlüsselung der angefallenen Abschreibungen.

<sup>102</sup> Vgl. Kapitel 3.2.

Aktiva		Passiva	
	31.12.2012		31.12.2012
Anlagevermögen	450.299.611 €	Eigenkapital	410.635.643 €
Umlaufvermögen	80.129.859 €	Fremdkapital	119.793.827 €
		davon:	
		- langfristig	9.144.143 €
		- mittelfristig	0 €
		- kurzfristig	110.649.684 €
<b>Bilanzsumme</b>	<b>530.429.470 €</b>	<b>Bilanzsumme</b>	<b>530.429.470 €</b>

Abbildung 2: Strukturbilanz zum 31.12.2012

Die Zuordnung der Positionen der ursprünglichen Bilanz zu den Positionen der Strukturbilanz erfolgte nach den Empfehlungen der KGSt.<sup>103</sup>

Das Umlaufvermögen<sup>104</sup> wurde aus den Vorräten, den Forderungen und den liquiden Mitteln berechnet.<sup>105</sup> Daneben wurde das Umlaufvermögen um den aktiven Rechnungsabgrenzungsposten ergänzt.<sup>106</sup>

Das langfristige Fremdkapital wurde aus den Verbindlichkeiten der Verbindlichkeitenübersicht mit einer Restlaufzeit von über fünf Jahren und den Lohn- und Gehaltsrückstellungen sowie den passiven Rechnungsabgrenzungsposten für die Grabnutzungsgebühren, das kurzfristige Fremdkapital aus den Verbindlichkeiten der Verbindlichkeitenübersicht mit einer Restlaufzeit von unter einem Jahr und den sonstigen Rückstellungen berechnet.<sup>107</sup>

Für die Erhebung der Daten und die Berechnung der Kennzahlenwerte wurde im Rahmen dieser Arbeit ein Excel-Tool für die Erfassung erarbeitet. Ziel hierbei war, eine übersichtliche Darstellung der für die Berechnung notwendigen Größen und der Berechnung der einzelnen Kennzahlenwerte

<sup>103</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S.53.

<sup>104</sup> Im Gegensatz zu den meisten Bundesländern wird das Vermögen auf der Aktivseite in Baden-Württemberg nicht in Anlage- und Umlaufvermögen unterschieden.

<sup>105</sup> Vgl. Fudalla u.a., S. 104.

<sup>106</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 20.

<sup>107</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 53.

zu bekommen. Da der Stadt Sindelfingen die Möglichkeit des interkommunalen Vergleichs sehr wichtig ist, wurde das Tool für die Datenerhebung so aufgebaut, dass auch die Daten der Vergleichsgemeinden erfasst werden können. Anstelle der Daten der Vergleichsgemeinden können auch die benötigten Daten für den Zeitreihenvergleich erhoben werden. Dies ist aber aktuell noch nicht notwendig, da nur die Daten aus dem Jahresabschluss 2012 vorliegen.

#### **5.4 Analyse des Jahresabschlusses für das Jahr 2012 anhand von Kennzahlen**

Die Analyse des Jahresabschlusses der Stadt Sindelfingen mittels Kennzahlen wird in Anlehnung an den Wortlaut des § 95 Abs. 1 GemO in drei Untersuchungsfelder unterteilt: die Analyse der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage.<sup>108</sup>

Obwohl es in der Literatur diverse Möglichkeiten zur Unterteilung der Jahresabschlussanalyse und der damit verbundenen Zuordnung der Kennzahlen gibt, wurde in Absprache mit der Stadt Sindelfingen die Unterteilung in Anlehnung an den Wortlaut der GemO gewählt, da diese eine der gängigsten Methoden zur Unterteilung darstellt und sich in dieser oder einer ähnlichen Form in diversen bekannten Kennzahlensets findet, unter anderem auch im NKF-Kennzahlenset oder dem Kennzahlenset der KGSt.

Im Folgenden werden zunächst immer die Kennzahlen, deren Berechnung und Aussagegehalt vorgestellt, anschließend werden diese auf den Jahresabschluss der Stadt Sindelfingen angewendet und die Ergebnisse interpretiert.

Bei einigen Kennzahlen wird hierzu der interkommunale Vergleich angewandt, um dessen Funktionsweise beispielhaft darzustellen. Die

---

<sup>108</sup> Obwohl es naheliegt, ist es nicht ausreichend für die einzelnen Analysen die entsprechenden Rechnungselemente, also Ergebnis-, Finanz-, und Vermögensrechnung, heranzuziehen. Dies ist insbesondere dann ersichtlich, wenn man die Untersuchungsziele der einzelnen Analysen betrachtet. Vgl. KGSt-Bericht, S. 24.

Anwendung erfolgt vor allem bei den Kennzahlen, deren Ergebnisse ohne Vergleichswerte nur schwer eingeordnet werden können.

Da die Zahl der Gemeinden, die bereits zum 01.01.2012 auf das NKHR umgestellt haben, begrenzt ist, ist die Auswahl von vergleichbaren Gemeinden erschwert. Der interkommunale Vergleich erfolgt daher vorerst anhand der Vergleichsgruppe bestehend aus den Städten Aalen, Albstadt, Esslingen, Göppingen, Konstanz und Offenburg. Dies sind die Städte, die mit der Stadt Sindelfingen aus struktureller Sicht, vor allem im Hinblick auf die Bevölkerungszahlen, am ehesten vergleichbar sind. Zu einem späteren Zeitpunkt, wenn mehrere Gemeinden auf das NKHR umgestellt haben, sollte die Vergleichsgruppe noch einmal überprüft werden.

#### **5.4.1 Analyse der Ertragslage**

Ziel der Analyse der Ertragslage ist vor allem die Ergebnisentwicklung der Kommune darzustellen, sowie diese anhand der Struktur und Zusammensetzung des Jahresergebnisses zu erläutern.<sup>109</sup>

Hierzu wird vor allem das ordentliche Ergebnis betrachtet. Eine Kennzahl, die hierbei besonders wichtig ist, ist der ordentliche Aufwandsdeckungsgrad.

$$\text{Aufwandsdeckungsgrad (in \%)} = \frac{\text{Ordentliche Erträge}}{\text{Ordentliche Aufwendungen}} \times 100$$

Der ordentliche Aufwandsdeckungsgrad zeigt an, zu welchem Anteil die ordentlichen Aufwendungen durch die ordentlichen Erträge gedeckt werden können und gibt daher Aufschluss darüber, ob der Haushaltsausgleich im vergangenen Haushaltsjahr erreicht werden konnte. Die Kennzahl lässt damit sowohl Aussagen zur intergenerativen Gerechtigkeit als auch zur Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns zu.<sup>110</sup>

Da der Haushaltsausgleich erzielt wird, wenn die ordentlichen Erträge die ordentlichen Aufwendungen decken, sollte der ordentliche

---

<sup>109</sup> Vgl. KGSt-Bericht S.25.

<sup>110</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S.12.

Aufwandsdeckungsgrad immer einen Wert von min. 100 % einnehmen. Ein Wert unter 100 % ist generell zu vermeiden, da dies darauf hindeutet, dass die Gemeinde von ihrer Substanz lebt und damit auf Kosten künftiger Generationen wirtschaftet.<sup>111</sup>

Steuerungsrelevante Informationen können die Betrachtung der Entwicklung des ordentlichen Aufwandsdeckungsgrad im Zeitreihenvergleich bringen. Mit Hilfe des Zeitreihenvergleichs können Fehlentwicklungen sichtbar gemacht und Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.<sup>112</sup>

Der ordentliche Aufwandsdeckungsgrad der Stadt Sindelfingen für das Jahr 2012 beträgt 118,0 %. Der Haushaltsausgleich wurde damit problemlos erreicht, da die ordentlichen Erträge die ordentlichen Aufwendungen übersteigen. Die Stadt Sindelfingen kann dadurch ihr Kapital erhalten und das Ziel der stetigen Aufgabenerfüllung vorerst sichern. Das Ergebnis deutet gleichzeitig darauf hin, dass dem Prinzip der intergenerativen Gerechtigkeit entsprochen und nicht auf Kosten künftiger Generationen gewirtschaftet wird.

Für eine vertiefte Betrachtung der Ertragslage werden Kennzahlen zur Analyse der Ertrags- und Aufwandstruktur betrachtet.

Wichtige Kennzahlen für die Analyse der Ertragsstruktur sind die Steuerquote und Zuwendungsquote.

$$\text{Steuerquote (in \%)} = \frac{\text{Steuererträge}}{\text{Ordentliche Erträge}} \times 100$$

Die Steuerquote setzt die Steuererträge ins Verhältnis zu den ordentlichen Erträgen. Je höher die Quote, desto höher ist der Anteil der Steuern an den ordentlichen Erträgen. Diese Kennzahl ist daher ein Maß für die eigene Finanzkraft der Gemeinde und die Unabhängigkeit der Kommune von

---

<sup>111</sup> Vgl. Matz, S. 200.

<sup>112</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S.27.

staatlichen Zuwendungen.<sup>113</sup> Sinnvoll ist es in einer vertieften Analyse zudem, die Anteile der einzelnen Teilsteuern zu differenzieren, um die Abhängigkeit von einzelnen Steuern wie beispielsweise der Gewerbesteuer zu analysieren. Besonders im Hinblick auf die Unbeständigkeit einiger Steuern, allen voran die Gewerbesteuer, und das damit verbundene Planungsrisiko ist ein Plan-/Ist-Vergleich der einzelnen Steueranteile interessant.<sup>114</sup> Im Zusammenhang mit der Steuerquote sollten auch die festgesetzten Hebesätze betrachtet werden, die das Steueraufkommen maßgeblich beeinflussen.<sup>115</sup>

Die Steuerquote der Stadt Sindelfingen für das Jahr 2012 liegt bei 66,0 %. Dies indiziert eine hohe eigene Finanzkraft der Stadt Sindelfingen. Für eine hohe eigene Finanzkraft spricht auch der Anteil der eigenen Steuern, insbesondere die Gewerbesteuer. Der Anteil der Gewerbesteuer an den Steuererträgen beträgt 62,4 %. Im Hinblick auf die eigene Finanzkraft ist dieses Ergebnis positiv zu bewerten. Allerdings birgt eine hohe Gewerbesteuerquote ein hohes Planungsrisiko. Sollte Deutschland in den nächsten Jahren in eine Rezessionsphase geraten, würde dies vermutlich einen Einbruch der Erträge aus Gewerbesteuer bedeuten. Auch Gewinneinbrüche eines der großen Unternehmen, die in Sindelfingen angesiedelt sind, hätte fatale Folgen für die Ertragslage der Stadt, da Sindelfingen im Hinblick auf die Gewerbesteuer von wenigen großen Gewerbesteuerzahlern abhängig ist.

Betrachtet man die Hebesätze der Stadt Sindelfingen, fällt auf, dass diese im Vergleich zu Gemeinden dieser Größenordnung eher durchschnittlich ausfallen. Die Hebesätze der Stadt Sindelfingen waren im Jahr 2012 für die Grundsteuer A auf 250 v. H., für die Grundsteuer B auf 360 v. H. und für die Gewerbesteuer auf 370 v. H. festgesetzt. Die durchschnittlichen Hebesätze von Gemeinden dieser Größenklasse<sup>116</sup> betrugen für die Grundsteuer A 317

---

<sup>113</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S.66f.

<sup>114</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 29f.

<sup>115</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 67.

<sup>116</sup> Kreisangehörige Gemeinden von 50.000 bis 100.000 Einwohnern.



v.H., für die Grundsteuer B 398 v.H. und für die Gewerbesteuer 369 v.H.<sup>117</sup>  
Einbrüche der Ertragslage können daher kurzfristig mit einer Erhöhung der Hebesätze kompensiert werden.

Betrachtet man die Zuwendungsquote, werden die Ergebnisse im Zusammenhang mit der Steuerquote bestätigt.

$$\text{Zuwendungsquote (in \%)} = \frac{\text{Zuwendungen}}{\text{Ordentliche Erträge}} \times 100$$

Die Zuwendungsquote stellt den Anteil der Zuwendungen an den ordentlichen Erträgen dar und ist negativ korreliert zur Steuerquote. Dies liegt vor allem daran, dass die Steuerkraft bei der Berechnung der Zuweisungen aus dem kommunalen Finanzausgleich, welche den Großteil der Zuwendungen darstellen, maßgeblich ist. Die Zuweisungen und damit die Zuwendungsquote sind daher umso höher, je niedriger die Steuerkraft und damit auch die Steuerquote ist. Die Zuwendungsquote ist daher wie die Steuerquote ein Indikator für die Unabhängigkeit bzw. Abhängigkeit der Kommune von den Leistungen Dritter, insbesondere den Ausgleichsmassen des kommunalen Finanzausgleichs.<sup>118</sup>

Die Zuwendungsquote der Stadt Sindelfingen für das Jahr 2012 betrug lediglich 11,6 %. Dies bestätigt die hohe eigene Finanzkraft der Stadt und deutet auf die Unabhängigkeit von den kommunalen Ausgleichsmassen hin.

Für die Analyse der Aufwandsstruktur sind vor allem die Personal- und die Sach- und Dienstleistungsaufwandsquote von Bedeutung.

$$\text{Personalaufwandsquote (in \%)} = \frac{\text{Personalaufwendungen}}{\text{Ordentliche Aufwendungen}} \times 100$$

<sup>117</sup> Vgl. Statistisches Landesamt, Durchschnittshebesätze der Realsteuern.

<sup>118</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 68, vgl. auch Kußmaul, Henkes, Erfolgswirtschaftliche Kennzahlenanalyse, S. 906.

Die Personalaufwandsquote oder auch Personalintensität gibt Aufschluss, welcher Anteil der ordentlichen Aufwendungen durch die Personalaufwendungen gebunden ist. Gleichzeitig dient sie als Indikator für die Auswirkungen von Personalmaßnahmen oder Gehaltsänderungen beispielsweise von Tarifabschlüssen.<sup>119</sup> Im Vergleich zu ähnlich strukturierten Kommunen können bedingt auch Rückschlüsse auf die Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns in personeller Hinsicht gemacht werden.<sup>120</sup>

$$\text{Sach- \& Dienstleistungsquote (in \%)} = \frac{\text{Aufwendungen für Sach- \& Dienstleistungen}}{\text{ordentliche Aufwendungen}} \times 100$$

Die Sach- und Dienstleistungsquote, auch bekannt als Sach- und Dienstleistungsintensität, zeigt an, welchen Anteil die Aufwendungen für Sach- und Dienstleistungen an den ordentlichen Aufwendungen haben und in welchem Ausmaß sich eine Gemeinde für die Inanspruchnahme von Leistungen Dritter und ggf. die Ausgliederung von Personal entschieden hat.<sup>121</sup> Zwischen der Personal- und der Sach- und Dienstleistungsquote besteht daher eine hohe Korrelation, weshalb diese Kennzahlen immer im Zusammenhang betrachtet werden müssen.<sup>122</sup>

Die Personalintensität der Stadt Sindelfingen betrug im Jahr 2012 21,5 % und die Sach- und Dienstleistungsintensität 12,3 %. In den kommenden Jahren sollte vor allem die Entwicklung beider Kennzahlen betrachtet werden. Aktuell können diese Kennzahlen jedoch nur im interkommunalen Vergleich herangezogen werden.

Im Vergleich zu den Vergleichskommunen sind beide Ergebnisse unterdurchschnittlich. Den 21,6 % bei der Personalintensität bzw. 12,3 % bei der Sach- und Dienstleistungsintensität stehen Durchschnittswerte von 24,1 % und 14,4 % gegenüber. Auch im Vergleich zu den Orientierungs-

<sup>119</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 31.

<sup>120</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 74.

<sup>121</sup> Vgl. Kußmaul, Henkes, Erfolgswirtschaftliche Kennzahlenanalyse, S. 907.

<sup>122</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 74 f.

werten des NKF-Kennzahlensets ist das Ergebnis der Personalaufwandsquote eher durchschnittlich, die Sach- und Dienstleistungsquote unterdurchschnittlich. Generell deuten diese Ergebnisse auf ein wirtschaftliches Verwaltungshandeln hin. Zu hohe Bedeutung kann beiden Kennzahlen jedoch aktuell noch nicht zugesprochen werden, da eine Bewertung der Werte anhand der Vergleichswerte und der Orientierungswerte des NKF-Kennzahlensets nur bedingt aussagekräftig sind.

#### **5.4.2 Analyse der Finanzlage**

Gemäß den Ausführungen der KGSt zur Jahresabschlussanalyse sind bei der Analyse der Finanzlage Kennzahlen von Bedeutung, die Aussagen zur Finanzierung und Liquidität ermöglichen. Die Analyse der Finanzlage umfasst demnach vor allem die Analyse der Zahlungsströme, der vertikalen Kapitelstruktur und der horizontalen Bilanzstruktur.<sup>123</sup>

##### **5.4.2.1 Analyse der Zahlungsströme**

Die Analyse der Zahlungsströme umfasst die Analyse der Zahlungsströme im vergangenen Haushaltsjahr. Daneben kann sie auch eine Prognose über künftige Zahlungsströme umfassen.<sup>124</sup>

Die wichtigste Kennzahl in diesem Zusammenhang stellt der Zahlungsmittelsaldo aus lfd. Verwaltungstätigkeit dar. In der Literatur wird diese Kennzahl häufig als „Cashflow“ bezeichnet, da sie mit dem Cashflow aus der Betriebswirtschaftslehre vergleichbar ist.<sup>125</sup>

Der Zahlungsmittelsaldo stellt die Differenz von Ein- und Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit dar und zeigt an, wie viel Finanzmittel der Gemeinde aus lfd. Verwaltungstätigkeit verbleiben um Investitionen und Tilgungen zu tätigen.<sup>126</sup> Er sollte immer einen positiven Wert annehmen, da eine negative Ausprägung darauf hinweist, dass laufende Auszahlungen

---

<sup>123</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 33.

<sup>124</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 33.

<sup>125</sup> Vgl. Kußmaul//Henkes, Finanzwirtschaftliche Kennzahlenanalyse II, S. 835.

<sup>126</sup> Vgl. Dott/Lasar, S. 154.

durch die Veräußerung von Vermögen, durch Verzicht auf Investitionen, durch Neuverschuldung oder durch Abbau von Liquiditätsreserven finanziert werden.<sup>127</sup> Der Zahlungsmittelsaldo kann gleichzeitig als Maß für die Liquidität herangezogen werden.<sup>128</sup>

Der Zahlungsmittelsaldo wird auch für die Berechnung weiterer Kennzahlen, wie dem Selbstfinanzierungsgrad oder dem dynamischen Verschuldungsgrad, herangezogen.

Sowohl bei der Betrachtung des Zahlungsmittelsaldos als auch bei der Betrachtung von Kennzahlen, die den Zahlungsmittelsaldo bei der Berechnung berücksichtigen, muss beachtet werden, dass diese Kennzahlen eine Momentaufnahme vom Bilanzstichtag darstellen, was die Aussagekraft der Kennzahlen beeinflussen kann.<sup>129</sup>

Im Haushaltsjahr 2012 betrug der Zahlungsmittelsaldo der Stadt Sindelfingen 62.907.394 €. Hiervon wurden 17.994.739 € für Investitionsauszahlungen genutzt. Tilgungszahlungen wurden im Jahr 2012 nicht getätigt, da keine Kredite vorliegen.

Im Vergleich zu den Investitions- und Tilgungszahlungen ist der Zahlungsmittelsaldo relativ hoch. Das liegt vor allem an den hohen Gewerbesteuernachzahlungen, die im Jahr 2012 kurz vor Jahresende angefallen sind und nicht mehr verwendet werden konnten. Die Verwendung des Überschusses für Investitionszahlungen erfolgte laut Auskunft der Stadtverwaltung daher erst im Jahr 2013.

#### **5.4.2.2 Analyse der vertikalen Kapitalstruktur**

Kennzahlen zur vertikalen Kapitalstruktur untersuchen vor allem die Herkunft und die Zusammensetzung des Kapitals. Das beinhaltet die Analyse des Eigenkapitals sowie die Analyse der Verschuldung.<sup>130</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 40.

<sup>128</sup> Vgl. Matz, S. 200.

<sup>129</sup> Vgl. Jethon, S. 149.

<sup>130</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S.33.

Das Eigenkapital setzt sich aus dem Basiskapital, der zweckgebundenen Rücklage, den Ergebnismrücklagen, den Sonderposten und den Fehlbeträgen des aktuellen Jahres sowie der Vorjahre zusammen.

Für die Analyse der wirtschaftlichen Lage ist vor allem die Entwicklung des Eigenkapitals interessant, da es sich bei dieser Kennzahl um einen Indikator für die intergenerative Gerechtigkeit handeln kann.<sup>131</sup> Eine gleich bleibende oder tendenziell steigende Entwicklung des Eigenkapitals deutet generell darauf hin, dass nicht auf Kosten künftiger Generationen gewirtschaftet und dem Grundsatz der intergenerativen Gerechtigkeit entsprochen wird.<sup>132,133</sup>

Für die Analyse des Jahresabschlusses der Stadt Sindelfingen eignet sich die Betrachtung der Entwicklung des Eigenkapitals noch nicht. Da lediglich die Werte zum 01.01.2012 und zum 31.12.2012 vorliegen, liegen nicht genug Daten vor, um Tendenzen bei der Entwicklung kenntlich zu machen.

Eine vertiefte Betrachtung des Eigenkapitals lässt die Basiskapitalquote zu. Das Basiskapital berechnet sich aus der Differenz von Bilanzsumme und den Rücklagen, Sonderposten, Rückstellungen, Verbindlichkeiten und Rechnungsabgrenzungsposten der Passivseite der Bilanz.

$$\text{Basiskapitalquote (in \%)} = \frac{\text{Basiskapital}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

Die Basiskapitalquote gibt das Verhältnis von Basiskapital zur Bilanzsumme an und lässt Aussagen über die Unabhängigkeit einer Gemeinde von externen Kapitalgebern zu. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass das kommunale Vermögen weitestgehend nicht veräußert werden darf bzw. kann, wodurch das Finanzierungspotential des Basiskapitals stark beschränkt ist.<sup>134</sup> Richtwerte für die Basiskapitalquote auf kommunaler Ebene sind bisher nicht veröffentlicht worden.

---

<sup>131</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 35.

<sup>132</sup> Vgl. Matz, S. 196.

<sup>133</sup> Der ordentliche Aufwandsdeckungsgrad ist in diesem Zusammenhang allerdings die verlässlichere Kennzahl, da diese zum einen Rückschlüsse ohne einen Zeitreihenvergleich zulässt und weniger Interpretationsspielraum lässt. Vgl. KGSt-Bericht, S. 35.

<sup>134</sup> Vgl. Weißnicht, S. 26.

Da die Höhe der Bilanzsumme durch Ausgliederungen, Bilanzpolitik und verschiedene Bewertungsmethoden verzerrt wird, ist die Betrachtung der Kennzahl im interkommunalen Vergleich nicht geeignet.<sup>135</sup>

Die Basiskapitalquote der Stadt Sindelfingen beträgt zum 31.12.2012 64,3 %. Damit ist die Stadt Sindelfingen relativ unabhängig von externen Kapitalgebern und hat die Möglichkeit, eventuell entstehende Fehlbeträge in den nächsten Jahren verrechnen zu können, ohne Gefahr zu laufen, dass das Basiskapital negativ wird.

Für die Analyse der Verschuldung werden als Kennzahlen die Pro-Kopf-Verschuldung, der dynamische Verschuldungsgrad und die Nettoneuverschuldung herangezogen.

Die Kennzahl Pro-Kopf-Verschuldung ist eine gängige Kennzahl zur Bewertung der Schulden und wird sogar auf Bundesebene angewendet. Sie stellt die absolute Zahl der Schulden ins Verhältnis zur Einwohnerzahl einer Gemeinde.<sup>136</sup> Mit Hilfe dieser Kennzahl kann die Verschuldung im interkommunalen Vergleich auch zwischen Kommunen unterschiedlicher Größen verglichen werden.<sup>137</sup>

In der Literatur werden unterschiedliche Methoden zur Berechnung der Pro-Kopf-Verschuldung herangezogen. So kann die Pro-Kopf-Verschuldung mit dem Fremdkapital als Bezugsgröße für die Verschuldung berechnet werden. Diese Methode wird von der KGSt herangezogen.<sup>138</sup>

$$\text{Pro-Kopf-Verschuldung I} = \frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Einwohnerzahl}} \times 100$$

Alternativ können für die Berechnung auch die Bilanzpositionen Anleihen, Verbindlichkeiten aus Krediten und Verbindlichkeiten aus kreditähnlichen

---

<sup>135</sup> Vgl. Herre, S. 36.

<sup>136</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S.37.

<sup>137</sup> Vgl. Fudalla u.a., S. 272 f.

<sup>138</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S.37.

Geschäften als Bezugsgröße für die Verschuldung verwendet werden. Diese Alternative wird in den Erläuterungen zu Anlage 28 herangezogen.<sup>139</sup>

$$\text{Pro-Kopf-Verschuldung II} = \frac{\text{Anleihen+Verbindlichkeiten aus Krediten} + \text{Verbindlichkeiten aus kreditähnlichen Geschäften}}{\text{Einwohnerzahl}} \times 100$$

Für die Analyse der Finanzlage der Stadt Sindelfingen wurden beide Berechnungsmethoden angewandt.

Die Pro-Kopf-Verschuldung mit dem Fremdkapital als Maßstab für die Verschuldung der Stadt Sindelfingen im Jahr 2012 beträgt 1.970,46 €, die Pro-Kopf-Verschuldung nach der Berechnungsmethode der Erläuterungen zu Anlage 28 VwV ProKoRa hingegen nur 7,87 €.

Der gewaltige Unterschied zwischen beiden Berechnungsmethoden begründet sich darin, dass sich das Fremdkapital der Stadt Sindelfingen hauptsächlich aus Rückstellungen zusammensetzt.

Eine Verschuldung im Sinne der Anlage 28 VwV ProKoRa, Anleihen aus Verbindlichkeiten aus Krediten bzw. kreditähnlichen Geschäften gibt es mit Ausnahme einiger Kassenkredite nicht.

Obwohl der Wert der Pro-Kopf-Verschuldung mit dem Fremdkapital als Bezugsgröße für die Verschuldung relativ hoch ist, ist dies nicht weiter bedenklich.

Für eine vertiefte Betrachtung der Verschuldung kann zudem der dynamische Verschuldungsgrad näher betrachtet werden.

$$\text{Dynamischer Verschuldungsgrad (in \%)} = \frac{\text{Effektivverschuldung}}{\text{Zahlungsmittelüberschuss aus lfd. Verwaltungstätigkeit}} \times 100$$

Der dynamische Verschuldungsgrad, auch bezeichnet als fiktive Entschuldungsdauer<sup>140</sup>, gibt an, in wie vielen Jahren die Effektivschulden<sup>141</sup> bei gleichbleibenden Bedingungen durch den positiven Zahlungsmittelsaldo

<sup>139</sup> Vgl. Anlage 12: Erläuterungen zu Anlage 28 VwV ProKoRa.

<sup>140</sup> Vgl. KGSt-Bericht S. 38.

<sup>141</sup> Die Effektivverschuldung berechnet sich aus dem Fremdkapital abzüglich der offenen Forderungen und liquiden Mitteln.

aus lfd. Verwaltungstätigkeit getilgt werden können. Daher kann er zur Beurteilung der Schuldentilgungskraft der Gemeinde herangezogen werden.<sup>142</sup>

Der dynamische Verschuldungsgrad sollte, soweit möglich, immer einen positiven Wert einnehmen. Ein negativer Verschuldungsgrad bedeutet immer eine Erhöhung der Schulden.<sup>143</sup>

Bei der Interpretation des dynamischen Verschuldungsgrads muss beachtet werden, dass dieser aus dem Zahlungsüberschuss aus lfd. Verwaltungstätigkeit gebildet wird, welcher lediglich eine Momentaufnahme am Bilanzstichtag darstellt und daher unter Umständen nicht repräsentativ ist.<sup>144</sup>

Der dynamische Verschuldungsgrad der Stadt Sindelfingen beträgt 0,65. Dies bedeutet, dass die Stadt ihre Schulden innerhalb eines halben Jahres abbauen könnte. Dieses Ergebnis ist generell positiv zu bewerten. Zu beachten ist allerdings, dass der Zahlungsmittelüberschuss im Haushaltsjahr 2012 aufgrund erheblicher Gewerbesteuernachzahlungen zum Ende des Jahres sehr hoch ausgefallen ist.

Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass der Wert auch ohne die Gewerbesteuernachzahlungen eher niedrig ausgefallen wäre, da die Effektivverschuldung der Stadt Sindelfingen insgesamt sehr niedrig ist.

#### **5.4.2.3 Analyse der horizontalen Bilanzstruktur**

Horizontale Bilanzkennzahlen stellen vor allem Beziehungen zwischen Kapital- und Vermögensstrukturen dar. Bei diesen Kennzahlen handelt es sich hauptsächlich um langfristige Deckungs- und Liquiditätsgrade.<sup>145</sup> Für die Analyse der horizontalen Bilanzstruktur der Stadt Sindelfingen werden der Anlagendeckungsgrad und die Liquidität zweiten Grades ermittelt.

---

<sup>142</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 49.

<sup>143</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 50.

<sup>144</sup> Vgl. Kapitel 5.4.2.1.

<sup>145</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 33 und S. 39.



$$\text{Anlagendeckungsgrad (in \%)} = \frac{\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}}{\text{langfristiges Vermögen}} \times 100$$

Der Anlagendeckungsgrad stellt das Verhältnis von langfristigem Kapital<sup>146</sup> zu langfristigem Vermögen<sup>147</sup> dar und gibt Auskunft darüber, inwiefern, die Finanzierung der langfristig gebundenen Vermögensgegenstände über zur Verfügung stehende langfristige Finanzmittel sichergestellt ist.<sup>148</sup>

Gemäß der „Goldenen Bilanzregel“ sollte diese Kennzahl immer einen Wert von 100 % oder mehr einnehmen, um zu verhindern, dass kurzfristiges Vermögen langfristig finanziert wird und damit die intergenerative Gerechtigkeit zu gewährleisten.<sup>149</sup> Bei kurzfristigem Vermögen handelt es sich vor allem um Umlaufvermögen. Wird kurzfristiges Vermögen langfristig finanziert, wird die Schuldendienstbelastung auf künftige Generationen verschoben, was dem Prinzip der intergenerativen Gerechtigkeit widerspricht.<sup>150</sup>

Bei der Interpretation des Anlagendeckungsgrad muss jedoch beachtet werden, dass das Ergebnis erheblich davon abhängt, mit welchen Werten die Kommune ihr Anlagevermögen aktiviert hat.<sup>151</sup>

Der Anlagendeckungsgrad der Stadt Sindelfingen betrug zum 31.12.2012 93,2 %. Damit entspricht die Stadt Sindelfingen im Haushaltsjahr 2012 nicht der goldenen Bilanzregel, da das langfristige Vermögen nicht vollständig durch das langfristige Kapital gebunden ist. Es droht daher die Gefahr, dass gegen das Prinzip der intergenerativen Gerechtigkeit verstoßen wird.

$$\text{Liquidität 2. Grades (in \%)} = \frac{\text{Liquide Mittel} + \text{kurzfristige Forderungen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}} \times 100$$

Die Liquidität 2. Grades gibt Auskunft über die „kurzfristige Liquidität“ der Kommune. Sie zeigt an, in welchem Umfang die kurzfristigen

<sup>146</sup> Langfristiges Kapital = Eigenkapital + langfristiges Fremdkapital (Restlaufzeit > 5 Jahre).

<sup>147</sup> Langfristiges Vermögen = Anlagevermögen

<sup>148</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 46.

<sup>149</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 46.

<sup>150</sup> Vgl. Kußmaul/Henkes, Finanzwirtschaftliche Kennzahlenanalyse II, S. 833

<sup>151</sup> Vgl. Matz, S. 199.

Verbindlichkeiten zum Bilanzstichtag durch die vorhandenen liquiden Mittel und die kurzfristigen Forderungen abgedeckt werden können und ist Maß für die Zahlungsfähigkeit einer Gemeinde.<sup>152</sup>

Um die Erfüllung ihrer öffentlichen Aufgaben gewährleisten zu können, ist es für die Kommunen zwingend erforderlich, zahlungsfähig zu sein. Dies ist der Fall, wenn die Liquidität 2. Grades einen Wert von min. 100 % einnimmt. Darüber hinaus ist ein Wert von über 100 % selbstverständlich wünschenswert, da dies auf Liquiditätsreserven hinweist.<sup>153</sup>

Bei der Interpretation der Liquidität 2. Grades muss beachtet werden, dass es sich hierbei um den Wert am Bilanzstichtag dreht. Besonders bei den liquiden Mitteln ist daher anzunehmen, dass diese zum Zeitpunkt der Erstellung des Jahresabschlusses nicht mehr aktuell sind, weswegen ihr in isolierter Betrachtung keine allzu große Bedeutung, vor allem im Hinblick auf die Steuerung, zugesprochen werden sollte.<sup>154</sup>

Die Liquidität 2. Grades der Stadt Sindelfingen hat zum 31.12.2012 einen Wert von 355,9 % eingenommen. Dies deutet darauf hin, dass die Stadt Sindelfingen Ihre Zahlungsfähigkeit ohne Aufnahme weiterer Kassenkredite gewährleisten kann.

Hierbei muss jedoch beachtet werden, dass die liquiden Mittel sich aufgrund erheblicher Gewerbesteuernachzahlungen kurz vor Jahresende in erheblichen Maß erhöht haben. Das Ergebnis wird hierdurch verzerrt. Aufgrund der Höhe des Zahlungsmittelüberschusses kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Liquidität auch ohne Nachzahlungen einen Wert von über 100 % eingenommen hätte.

#### **5.4.3 Analyse der Vermögenslage**

Im Rahmen der Analyse der Vermögenslage wird vor allem der Vermögensaufbau und die damit verbundene Bindung finanzieller Mittel

---

<sup>152</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 54.

<sup>153</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 55.

<sup>154</sup> Vgl. Kußmaul/Henkes, Finanzwirtschaftliche Kennzahlenanalyse II, S.834.

sowie der Aufwand zur Unterhaltung des Vermögens untersucht. Hinweise auf eine gute Vermögenslage sind u. a. der Erhalt der bestehenden Substanz, die Verfügbarkeit der nötigen Mittel für Vermögenserhalt, -aufbau und -unterhaltung sowie die Anpassung der Struktur des örtlichen Vermögens auf die örtlichen Bedürfnisse im Hinblick auf die Gewährleistung der Aufgabenerfüllung.<sup>155</sup>

Für die Analyse der Vermögenslage werden im Folgenden die Reinvestitionsquote, der Selbstfinanzierungsgrad, die Sachanlagenintensität und die Investitionsintensität betrachtet.

$$\text{Reinvestitionsquote (in \%)} = \frac{\text{Nettoinvestitionen auf Sachanlagevermögen}}{\text{Abschreibungen auf Sachanlagevermögen}} \times 100$$

Die Reinvestitionsquote setzt die Nettoinvestitionen<sup>156</sup> den Abschreibungen des lfd. Haushaltsjahrs gegenüber und erlaubt daher Aussagen zur Investitionspolitik einer Gemeinde. Liegt die Reinvestitionsquote dauerhaft bei 100 %, deutet dies darauf hin, dass das vorhandene Anlagevermögen weder vermehrt noch verzehrt, sondern erhalten wird.<sup>157,158</sup> Dabei ist zu beachten, dass eine Substanzmehrung bzw. ein Substanzverzehr unproblematisch sein kann, wenn damit den Anforderungen an die Aufgabenerfüllung entsprochen wird. Wichtig ist jedoch, dass dieser Prozess von der Gemeinde bewusst eingeleitet und gesteuert wird und die Tendenzen konstant erkennbar sind.<sup>159</sup>

Die Reinvestitionsquote der Stadt Sindelfingen lag im Jahr 2012 bei 84,4 %. Das deutet darauf hin, dass Sachanlagevermögen abgebaut wurde. Vergleicht man die tatsächlich erfolgten mit den geplanten Auszahlungen für Investitionen, fällt auf, dass die Stadt Sindelfingen sieben Millionen an

---

<sup>155</sup> KGSt-Bericht, S. 41.

<sup>156</sup> Die Nettoinvestitionen ergeben sich aus der Differenz zwischen Zugängen des Sachanlagevermögens und den Abgängen.

<sup>157</sup> Eventuelle Preisänderungen werden hierbei nicht berücksichtigt.

<sup>158</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 42.

<sup>159</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 42.

Auszahlungen zwar eingeplant, aber nicht geleistet hat. Berücksichtigt man die geplanten Auszahlungen, läge die Reinvestitionsquote bei über 100 %. Dies deutet darauf hin, dass der Substanzabbau nicht bewusst herbeigeführt wurde.

Fraglich ist, warum die eingeplanten Auszahlungen nicht erfolgt sind. Hierfür gibt es vermutlich mehrere Gründe.

Der Haushaltsplan für das Jahr 2012 wurde erst mit einiger Verspätung im Sommer 2012 verabschiedet. Damit befand sich die Stadt Sindelfingen fast ein halbes Jahr in der Interimszeit. In der Interimszeit dürfen lediglich finanzielle Leistungen erbracht werden, zu denen die Gemeinde rechtlich verpflichtet ist oder die für die Weiterführung notwendiger Aufgaben unaufschiebbar sind. Hierunter fallen insbesondere Bauten, Beschaffungen und sonstige Leistungen des Finanzhaushalts, für die im Haushaltsplan eines Vorjahres Beträge vorgesehen waren. Daneben dürfen Steuern, deren Sätze nach § 79 Abs. 2 Nr. 5 GemO festgesetzt werden, vorläufig nach den Sätzen des Vorjahres erhoben und Kredite umgeschuldet werden. Neue Investitionen konnten in diesem Zeitraum daher nur in einem kleinen Rahmen eingeleitet werden.<sup>160</sup>

Daneben könnte auch zu wenig Personal vorhanden sein, um die Menge an Investitionen durchzuführen. Dieses Ergebnis würde auch die relativ niedrige Personalaufwandsquote bestätigen.<sup>161</sup>

Dies sollte von der Stadt Sindelfingen in den nächsten Jahren verfolgt werden. Hat die Stadt Sindelfingen auf Dauer zu wenig Personal, um geplante Investitionsmaßnahmen durchzuführen, kommt es zu einem Investitionsstau. Dies sollte unbedingt vermieden werden.

Ergänzend zum Reinvestitionsquote ist der Selbstfinanzierungsgrad zu betrachten.

$$\text{Selbstfinanzierungsgrad (in \%)} = \frac{\text{Zahlungsmittelsaldo aus lfd. Verwaltungstätigkeit}}{\text{Nettoinvestitionen in Sachanlagevermögen}} \times 100$$

---

<sup>160</sup> Vgl. § 83 Abs. 1 GemO.

<sup>161</sup> Vgl. Kapitel 5.4.1.

Der Selbstfinanzierungsgrad bildet ab, welcher Anteil der Investitionen mit Hilfe der Überschüsse aus lfd. Verwaltungstätigkeit aus eigener Kraft finanziert werden kann. Generell sollte hier ein Wert von mindestens 100 % angestrebt werden. Darüber hinaus ist ein Ergebnis über 100 % wünschenswert, so dass auch die Schuldentilgungen aus den Überschüssen gezahlt werden können.<sup>162,163</sup>

Der Selbstfinanzierungsgrad sollte nur in Kombination mit der Reinvestitionsquote betrachtet werden. Werden notwendige Investitionen nicht durchgeführt, kann dies zu einem erhöhten Selbstfinanzierungsgrad führen. Ein hoher Selbstfinanzierungsgrad kann daher nur dann positiv gewertet werden, wenn die Reinvestitionsquote angemessen ist.<sup>164</sup>

Der Selbstfinanzierungsgrad der Stadt Sindelfingen betrug zum 31.12.2012 708,2 %. Dies bedeutet, dass die Stadt Sindelfingen die getätigten Investitionen vollständig selbst finanzieren konnte. Weiterhin wären Finanzmittel vorhanden um weitere Investitionen zu tätigen. Es kann daher davon ausgegangen werden, dass die Reinvestitionen im Jahr 2012 nicht aus finanziellen Gründen in geringerem Umfang als erforderlich ausgefallen sind.

Es muss jedoch beachtet werden, dass der Selbstfinanzierungsgrad aufgrund des hohen Zahlungsmittelsaldos aus lfd. Verwaltungstätigkeit höher ausgefallen ist. Dies lag hauptsächlich an den hohen Gewerbesteuernachzahlungen zum Ende des Jahres, welche im Jahr 2012 jedoch nicht mehr für Investitionen herangezogen werden konnten.

Ergänzend zu Reinvestitionsquote und Selbstfinanzierungsgrad sollte auch die Sachanlagenintensität betrachtet werden.

$$\text{Sachanlagenintensität (in \%)} = \frac{\text{Sachanlagevermögen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$$

---

<sup>162</sup> Vgl. KGSt-Bericht, S. 43.

<sup>163</sup> Vgl. Kapitel 5.4.2.1.

<sup>164</sup> Die Reinvestitionsquote ist angemessen, wenn das Anlagevermögen, das für die Aufgabenerfüllung benötigt wird, erhalten wird. Vgl. KGSt-Bericht, S. 43.

Die Sachanlagenintensität berechnet sich aus dem Verhältnis von Sachanlagevermögen zur Bilanzsumme und gibt Aufschluss darüber, wie viel Vermögen in Sachanlagevermögen gebunden ist.

Die Kennzahl kann Hinweise auf Höhe der Folgebelastungen geben, die aus den Aufwendungen für Erhaltung, Bewirtschaftung und Abschreibung des Sachanlagevermögens resultieren. Daneben kann ein geringer Wert der Kennzahl darauf hinweisen, dass das Sachanlagevermögen der Gemeinde bereits veraltet ist und nicht ausreichend reinvestiert wurde.<sup>165</sup>

Im Zusammenhang mit der Sachanlagenintensität kann auch die Betrachtung der Entwicklung im Zeitreihenvergleich interessant sein. Eine steigende Sachanlagenintensität zeigt an, dass mehr finanzielle Mittel als bisher in Sachanlagen gebunden werden.<sup>166</sup> Dies sollte jedoch nur der Fall sein, wenn auf Dauer mehr Sachanlagevermögen zur Erfüllung der Gemeindeaufgaben notwendig ist.<sup>167</sup>

Im Vergleich zu Kommunen mit ähnlichen strukturellen Voraussetzungen können anhand dieser Kennzahl Aussagen darüber getroffen werden, ob die Gemeinde verhältnismäßig viel Sachanlagevermögen bereitstellt. Hierzu kann alternativ auch die Kennzahl Sachanlagevermögen pro Kopf herangezogen werden.<sup>168</sup>

Die Sachanlagenintensität der Stadt Sindelfingen beträgt zum 31.12.2012 62,3 %, die Sachanlagen pro Kopf bei 5.435,79 €. Vergleicht man diese Zahlen im interkommunalen Vergleich, sind beide Werte unterdurchschnittlich.

Generell hätte man in Sindelfingen bei der Sachanlagenintensität eher mit einem überdurchschnittlichen Ergebnis gerechnet, da die Stadt Sindelfingen in Zeiten, in denen Sie jedes Jahr hohe Einnahmen aus der Gewerbesteuer erhalten haben, viel investiert hat und daher aus

---

<sup>165</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 31f. Anmerkung: Die Aussagen bezüglich der Infrastrukturquote können auf die Sachanlagenintensität übertragen werden, da das Infrastrukturvermögen zum Sachanlagevermögen gehört.

<sup>166</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 32.

<sup>167</sup> Vgl. Erläuterungen zur Reinvestitionsquote.

<sup>168</sup> Vgl. Kußmaul/Henkes, Finanzwirtschaftliche Kennzahlenanalyse I, S. 662f.

Sindelfinger Sicht überdurchschnittlich viel Infrastruktur bereitstellt. Entspricht diese Annahme der Realität, deutet der unterdurchschnittliche Wert der Sachanlagenintensität darauf hin, dass das vorhandene Vermögen veraltet ist und nicht ausreichend erhalten wurde. Dieser Umstand sollte von der Stadt Sindelfingen näher untersucht werden.<sup>169</sup>

$$\text{Investitionsintensität (in \%)} = \frac{\text{Nettoinvestitionen in Sachanlagevermögen}}{\text{Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit}} \times 100$$

Die Investitionsintensität berechnet sich aus dem Verhältnis von Investitionsauszahlungen zu den gesamten Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit. Sie gibt in Kombination mit der Reinvestitionsquote und der Abschreibungsquote Aufschluss über die jährliche Belastung, die zum Erhalt des Sachanlagevermögens notwendig ist. Gleichzeitig lässt sie Aussagen zur Wertigkeit von Investitionsmaßnahmen im Vergleich zum laufenden Geschäft zu.

Die Investitionsintensität der Stadt Sindelfingen beträgt für das Jahr 2012 6,2 %. Das bedeutet, dass im Verhältnis lediglich 6,2 % der Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit als Auszahlungen für Investitionen in das Sachanlagevermögen angefallen sind. Dieser Wert ist relativ gering. Es kann daher angenommen werden, dass die Belastungen für Investitionsauszahlungen für die Stadt Sindelfingen zu bewältigen sind. Im Hinblick auf den guten Selbstfinanzierungsgrad und die zu geringe Reinvestitionsquote sollte die Stadt daher mehr investieren.

$$\text{Abschreibungsquote (in \%)} = \frac{\text{bilanzielle Abschreibungen auf Anlagevermögen}}{\text{ordentliche Aufwendungen}} \times 100$$

Die Abschreibungsquote bildet das Verhältnis von Abschreibungen zu den gesamten ordentlichen Aufwendungen ab und stellt dar, in welchem Umfang die Gemeinde durch die Abnutzung ihres Vermögens belastet wird.

---

<sup>169</sup> Da eine solche Untersuchung sehr aufwändig wäre und eine vertiefte Betrachtung der Investitionen der letzten Jahrzehnte notwendig wäre, konnte diese nicht im Rahmen dieser Arbeit vorgenommen werden.

Dabei ist zu beachten, dass nicht nur die Abschreibungen auf das Sachanlagevermögen, sondern auch die Abschreibungen auf das immaterielle und Finanzvermögen berücksichtigt werden.<sup>170</sup>

Eine hohe Abschreibungsquote weist meist auf ein hohes Sachanlagevermögen hin.<sup>171</sup> Eine hohe Quote kann aber auch durch Abschreibungen auf Finanzanlagen begründet sein. In diesem Fall können beispielsweise Ursachen bei dauerhaften Verlusten in Unternehmen, Einrichtungen oder Beteiligungen der Kommune liegen, die den Wert der Finanzanlage gemindert haben.<sup>172</sup>

Eine niedrige Abschreibungsquote kann hingegen auf eine umfangreiche Ausgliederung des Sachanlagevermögens aus dem Kernhaushalt oder ein veraltetes Sachanlagevermögen hindeuten.<sup>173</sup>

Wichtige Informationen liefert diese Kennzahl vor allem im Zeitreihenvergleich. Generell sollten die Abschreibungsquote und damit die jährliche Belastung durch Abschreibungen konstant bleiben. Eine sinkende oder steigende Entwicklung deutet auf einen Substanzabbau oder eine Substanzmehrung hin. Hierbei gilt dasselbe wie bei der Reinvestitionsquote. Eine Substanzmehrung oder ein Substanzverzehr ist generell nicht negativ zu bewerten, wenn damit den Anforderungen der Aufgabenerfüllung entsprochen wird und die Gemeinde diesen Prozess bewusst einleitet.<sup>174</sup>

Zu beachten ist, dass die Abschreibungsquote sich auch ändern kann, obwohl keine Substanzmehrung oder -minderung vorliegt. Dies ist der Fall, wenn sich die gesamten ordentlichen Aufwendungen erheblich erhöhen oder sinken.<sup>175</sup>

---

<sup>170</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 34.

<sup>171</sup> Dies ist der Fall, da das Anlagevermögen in der Regel zum Großteil aus Sachanlagevermögen besteht.

<sup>172</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S.35.

<sup>173</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S.35, vgl. auch Kußmaul/Henkes, Erfolgswirtschaftliche Kennzahlenanalyse, S. 907

<sup>174</sup> Vgl. Erläuterungen zur Reinvestitionsquote.

<sup>175</sup> Vgl. Handbuch zum NKF-Kennzahlenset, S. 35



Die Abschreibungsquote der Stadt Sindelfingen lag im Jahr 2012 bei 7,5 %. Im Vergleich mit den Orientierungswerten des NKF-Kennzahlensets ist dieser Wert eher niedrig. Dies deutet wie schon die Sachanlageintensität auf einen geringen Wert des Sachanlagevermögens hin und bestätigt damit die Ergebnisse der Sachanlagenintensität. Weitere Ergebnisse können aktuell noch nicht aus der Abschreibungsquote gewonnen werden. Künftig sollte jedoch auf jeden Fall die Entwicklung der Quote betrachtet werden.

## **5.5 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Im folgenden Kapitel sollen die Ergebnisse der Analyse zusammengefasst und eine abschließende Bewertung der wirtschaftlichen Lage und der finanziellen Leistungsfähigkeit der Stadt Sindelfingen vorgenommen werden.

Die Analyse der Ertragslage hat gezeigt, dass die Stadt Sindelfingen im Jahr 2012 eine gute Ertrags- und Aufwandsstruktur vorweisen kann, die sowohl den Haushaltsausgleich als auch die intergenerative Gerechtigkeit gewährleisten kann.

Besonders die Ertragsstruktur der Stadt Sindelfingen ist hierbei positiv zu bewerten. Die Stadt ist in der Lage, den Großteil ihrer Einnahmen selbst zu generieren und ist daher nicht auf Zuwendungen angewiesen. Eine sehr wichtige Einnahmequelle stellt hierbei die Gewerbesteuer dar. Dies ist allerdings mit einem gewissen Risiko verbunden, da die Gewerbesteuer meist sehr unbeständig ist und damit eine gewisse Planungsunsicherheit mit sich bringt.

Generell ist auch die Aufwandsstruktur positiv zu bewerten. Die Personalaufwandsquote wie auch die Sach- und Dienstleistungsquote deuten generell auf eine wirtschaftliche Aufgabenerfüllung hin. Problematisch könnte die niedrige Personalaufwandsquote jedoch sein, wenn man notwendige Reinvestitionsmaßnahmen aufgrund mangelndem Personal nicht durchführen kann. Hierauf sollte die Stadtverwaltung in den kommenden Jahren ein Auge haben und gegebenenfalls neues Personal einstellen.

Auch die Finanzlage der Stadt Sindelfingen im Jahr 2012 ist insgesamt sehr positiv zu bewerten. Es wurde ein Überschuss aus lfd. Verwaltungstätigkeit erwirtschaftet, der teilweise für Investitionszahlungen herangezogen werden konnte.

Auch im Hinblick auf die Verschuldung steht die Stadt Sindelfingen im Jahr 2012 sehr gut da. Zwar hat auch die Stadt Sindelfingen Fremdkapital, dies besteht aber weitestgehend aus Rückstellungen. Verbindlichkeiten aus Krediten oder kreditähnlichen Geschäften hat die Stadt Sindelfingen hingegen mit Ausnahme einiger Kassenkredite nicht. Je nach Definition ist die Stadt Sindelfingen damit schuldenfrei.

Zudem ist auch ausreichend Liquidität vorhanden, um offene kurzfristige Verbindlichkeiten begleichen und noch eine großzügige Reserve vorweisen zu können.

Schwachstelle der Stadt Sindelfingen im Haushaltsjahr 2012 ist die Vermögenslage. Obwohl die finanziellen Mittel für umfassende Reinvestitionsmaßnahmen vorhanden wären, hat die Stadt im Jahr 2012 zu wenig investiert. Als Gründe hierfür wurden die lange Interimszeit und ein möglicher Personalmangel bei der Umsetzung geplanter Maßnahmen angeführt. Betrachtet man die weiteren Kennzahlen, wie den Selbstfinanzierungsgrad und die Investitionsintensität, wird ersichtlich, dass finanziellen Mittel für die Durchführung der notwendigen Maßnahmen vorhanden gewesen wären.

Kritisch ist auch das Ergebnis der Sachanlagenintensität. Da die Sachanlagenintensität unterdurchschnittlich ausfällt, Sindelfingen aber überdurchschnittlich viel Sachanlagevermögen bereitstellt, könnte dies auf eine veraltete Infrastruktur hindeuten. Dies sollte von der Stadt auf jeden Fall näher untersucht werden.

Insgesamt lassen die Ergebnisse der Berechnungen auf eine stabile wirtschaftliche Lage rückschließen. Die Anforderungen an die finanzielle Leistungsfähigkeit werden im Haushaltsjahr 2012 weitestgehend erfüllt.

Die Stadt Sindelfingen ist im Jahr 2012 in der Lage ihren laufenden und einmaligen Verpflichtungen nachzukommen und die Lasten bevorstehender

notwendiger Investitionen zu tragen. Lediglich die Anforderung ihr Vermögen auf Dauer erhalten zu können, kann die Stadt Sindelfingen 2012 aufgrund der schwachen Reinvestitionsquote nicht erfüllen. Sollte die Reinvestitionsquote auch in den folgenden Jahren niedrig ausfallen, besteht hier dringend Handlungsbedarf, da ansonsten Investitionsstaus drohen und gegen das Prinzip der intergenerativen Gerechtigkeit verstoßen wird, wodurch die finanzielle Leistungsfähigkeit gedroht werden kann.

Generell muss bei der Auswertung der Analyse beachtet werden, dass aufgrund der Ergebnisse der Jahresabschlussanalyse für das Haushaltsjahr 2012 keine Maßnahmen eingeleitet werden sollten. Da die Ergebnisse bereits weit in der Vergangenheit liegen, sollten sie vorerst nicht für die operative Steuerung herangezogen werden.

Die Ergebnisse können erst dann verwertet werden, wenn die Jahresabschlüsse der folgenden Jahre fertig gestellt und analysiert sind und die Ergebnisse als Vergleichswerte herangezogen werden können.

## **6 Schluss**

### **6.1 Auswertung der Erkenntnisse**

Ziel der vorliegenden Arbeit war, das Instrument kommunale Jahresabschlussanalyse vorzustellen und zu untersuchen, ob und inwiefern die Jahresabschlussanalyse ein geeignetes Instrument zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage und der finanziellen Leistungsfähigkeit der Kommunen darstellt und sich hieraus ein Nutzen für die Steuerung ergibt.

Hierzu wurden im Rahmen dieser Arbeit die theoretischen Aspekte, wie die Ziele und Grenzen der Jahresabschlussanalyse sowie ihre Methoden vorgestellt und eine Jahresabschlussanalyse am Beispiel des Jahresabschlusses der Stadt Sindelfingen für das Jahr 2012 durchgeführt.

Sowohl die theoretischen Aspekte der Jahresabschlussanalyse als auch die Ergebnisse der Analyse des Jahresabschlusses der Stadt Sindelfingen haben gezeigt, dass mit Hilfe der Jahresabschlussanalyse Informationen über die gegenwärtige wirtschaftliche Lage und die finanzielle Leistungsfähigkeit einer Kommune gewonnen werden können.

Darüber hinaus haben sie gezeigt, dass die Jahresabschlussanalyse eine Steuerungsfunktion hat, aus der sich bei entsprechender Verwendung der Ergebnisse auch ein Steuerungsnutzen ergeben kann.

Insgesamt kann daher gefolgert werden, dass die Jahresabschlussanalyse ein geeignetes Instrument zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage und der kommunalen Leistungsfähigkeit darstellen kann, woraus sich auch ein Nutzen für die Steuerung ergeben kann.

Allerdings hat die vorliegende Arbeit auch gezeigt, dass beides nur unter bestimmten Voraussetzungen und in gewissen Grenzen möglich ist.

Insgesamt ist das Potenzial, die wirtschaftliche Lage und die finanzielle Leistungsfähigkeit darstellen zu können, stark abhängig von den ausgewählten Kennzahlen. Fällt die Wahl auf Kennzahlen, die hierfür ungeeignet sind, verliert die Jahresabschlussanalyse ihr Potenzial.

Der Einsatz der Jahresabschlussanalyse erfordert daher großen Aufwand, sowie tiefgehende Fachkenntnisse der Anwender, vor allem vor der

erstmaligen Durchführung der Jahresabschlussanalyse. Gerade für kleinere Gemeinden könnte es daher schwer sein, die notwendigen Kapazitäten für die Jahresabschlussanalyse aufzubringen.

Daneben besteht prinzipiell die Gefahr, dass die Daten aus dem Jahresabschluss nicht der Wirklichkeit entsprechen. Dies verfälscht die Ergebnisse der Jahresabschlussanalyse, so dass die wirtschaftliche Lage und die finanzielle Leistungsfähigkeit nicht wirklichkeitsgetreu dargestellt werden können. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Schulden aus dem Haushalt ausgelagert werden. Abhilfe könnte hier die Analyse des Gesamtabchlusses schaffen. Dieser wird von den meisten Gemeinden aktuell aber noch nicht aufgestellt.

Eine weitere Grenze stellt der starke Vergangenheitsbezug der Jahresabschlussanalyse dar. Dies wurde auch bei der Analyse des Jahresabschlusses der Stadt Sindelfingen deutlich. Da der Jahresabschluss für das Jahr 2012 erst im Jahr 2016 fertig gestellt und damit analysiert werden konnte, konnte hieraus kein direkter Nutzen für die Steuerung gezogen werden. Die Ergebnisse können erst dann für die Steuerung herangezogen werden, wenn sie als Vergleichswerte für den Zeitreihenvergleich in den kommenden Jahren berücksichtigt werden.

Obwohl nicht alle Kommunen mit der Erstellung der Jahresabschlüsse im Verzug sind, legen viele Kommunen den Jahresabschluss mit deutlicher Verspätung vor. Dies hat zur Folge, dass die Ergebnisse wie beim Jahresabschluss der Stadt Sindelfingen nur indirekt verwertet werden können. Abhilfe könnte hier die Entwicklung eines Frühwarnsystems schaffen, mit dessen Hilfe sich zuverlässige Prognosen für die Zukunft anhand vergangener Entwicklungen einzelner Kennzahlen erstellen lassen.

## **6.2 Fazit**

Insgesamt hat die Arbeit gezeigt, dass die Jahresabschlussanalyse ein geeignetes Instrument zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage und der finanziellen Leistungsfähigkeit darstellen kann. Aufgrund der Vielzahl an Funktionen kann sie bei entsprechender Verwendung der Ergebnisse auch

verschiedenartige Nutzen, unter anderem auch einen Steuerungsnutzen, haben. Damit kann die Jahresabschlussanalyse zu einer transparenteren Haushaltswirtschaft beitragen und gleichzeitig neue Möglichkeiten für die Steuerung mit sich bringen.

Gleichzeitig hat die Arbeit jedoch auch gezeigt, dass die Durchführung der Jahresabschlussanalyse mit viel Aufwand verbunden ist. Fraglich ist daher, ob sich der Aufwand für die Jahresabschlussanalyse vor dem Hintergrund ihrer Grenzen lohnt.

Nach Ansicht der Verfasserin dieser Arbeit ist die Jahresabschlussanalyse auf kommunaler Ebene generell zu empfehlen. Die vielen Nutzen der Jahresabschlussanalyse können insgesamt zu einer verbesserten Transparenz und damit zu einer stabileren Haushaltswirtschaft beitragen. Dies ist generell höher zu werten als der Aufwand der für die Durchführung der Jahresabschlussanalyse betrieben werden muss.

Zudem könnten die Grenzen bzw. Schwächen der Jahresabschlussanalyse künftig mit der Berücksichtigung des Gesamtabchlusses sowie der Etablierung eines Frühwarnsystems zumindest teilweise umgangen werden, wodurch der Wert der Jahresabschlussanalyse gesteigert werden kann.

Um die Jahresabschlussanalyse auf kommunaler Ebene zu etablieren, sollte von Seiten des Gesetzgebers versucht werden, den Aufwand für die Kommunen zu begrenzen. Dies könnte mithilfe eines verbindlichen Konzepts für die Jahresabschlussanalyse, wie dem ab 2017 verbindlich vorgeschriebene Kennzahlenset der Anlage 28 VwV ProKoRa, geschehen. Ob das Kennzahlenset der Anlage 28 VwV ProKoRa allerdings ein geeignetes Konzept für die Jahresabschlussanalyse auf kommunaler Ebene darstellt bleibt abzuwarten, da dieses Kennzahlenset viele unbekannte Kennzahlen berücksichtigt, die sich in der Praxis bisher noch nicht bewährt haben und sich stark von den bekannten Kennzahlensets unterscheidet.

## Literaturverzeichnis

AG Kommunale Steuerung: Leitfaden zur Steuerung, 2016

Coenenberg, Adolf/Haller, Alex/Schultze, Wolfgang: Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse, 24. Auflage, 2016

Dott, Beatrice/Lasar, Andreas: Kennzahlen- und Umfeldanalyse, in: Rechnungswesen und Controlling, Gruppe 5, 144 - 162

Fudalla, Mark u.a.: Bilanzierung und Jahresabschluss in der Kommunalverwaltung: Grundsätze für das "Neue Kommunale Finanzmanagement" (NKF), 3. Auflage, 2011

Fußwinkel, Christoph/Schneider, Wilhelm: Kommunale Jahresabschlussanalyse, 2008

Gräfer, Horst/Schneider, Georg/Gerenkamp, Thorsten: Bilanzanalyse, 13. Auflage, 2012

Herre, Andrea: Steuerungsorientierte Analyse von kommunalen Bilanzen nach dem neuen Haushaltsrecht, in: der gemeindehaushalt, 02/2007, S. 34 – 40

Hufnagel, Wolfgang/ Burgfeld-Schächter, Beate: Einführung in die Buchführung und Bilanzierung, 7. Auflage, 2014

Innenministerium BW: NKHR: Allgemeine Informationen; <https://im.baden-wuerttemberg.de/de/land-kommunen/starke-kommunen/nkhr/allgemeine-infos/> [20.06.2016] (zitiert als Innenministerium BW, NKHR - Allgemeine Informationen)

Jethon, Andre: Die kommunale Jahresabschlussanalyse in NRW anhand passgenauer Finanzkennzahlen, in: der gemeindehaushalt, 07/2013, S. 145 – 155

KGSt: Jahresabschlussanalyse im neuen Haushalts- und Rechnungswesen, 2011

- Kußmaul, Heinz/Henkes, Jörg: Haushalts- und Jahresabschlussanalyse in der kommunalen Doppik - Anlässe, Bedeutung und Grenzen, in: Steuern und Bilanzen, 9/2008, S. 327 – 331
- Kußmaul, Heinz/Henkes, Jörg: Haushalts- und Jahresabschlussanalyse in der kommunalen Doppik - Elemente von kommunalen Haushalt und Jahresabschluss als Analysebasis (II), in: Steuern und Bilanzen, 14/2008, S. 548 – 554
- Kußmaul, Heinz/Henkes, Jörg: Haushalts- und Jahresabschlussanalyse in der kommunalen Doppik - Erfolgswirtschaftliche Kennzahlenanalyse, in: Steuern und Bilanzen, 23/2008, S. 903 - 909
- Kußmaul, Heinz/Henkes, Jörg: Haushalts- und Jahresabschlussanalyse in der kommunalen Doppik - Finanzwirtschaftliche Kennzahlenanalyse I, in: Steuern und Bilanzen, 17/2008, S. 661- 666
- Kußmaul, Heinz/Henkes, Jörg: Haushalts- und Jahresabschlussanalyse in der kommunalen Doppik - Finanzwirtschaftliche Kennzahlenanalyse II, in: Steuern und Bilanzen, 21/2008, S. 833 - 837
- Kußmaul, Heinz/Henkes, Jörg: Haushalts- und Jahresabschlussanalyse in der kommunalen Doppik - Qualitative Analyse, in: Steuern und Bilanzen, 24/2008, S. 937 - 943
- Lenkungsgruppe AG Internet, Leitfaden zum Jahresabschluss im NKHR, 2012
- Magin, Christian: Möglichkeiten und Grenzen der Jahresabschlussanalyse mit Kennzahlen eines kommunalen Haushalts, in: der gemeindehaushalt, 09/2006, S. 202-206
- Magin, Christian: Kommunale Rechnungslegung: konzeptionelle Überlegungen, Bilanzanalyse, Rating und Insolvenz, 2011
- Matz, Jürgen: Die Analyse kommunaler doppischer Jahresabschlüsse, in: der gemeindehaushalt, 9/2007k, S. 193 - 205



Notheis, Klaus/Ade, Klaus: Das neue kommunale Haushaltsrecht Baden-Württemberg - Leitfaden für Praxis, Aus- und Fortbildung, 2009

NRW, Innenministerium: Handbuch zum NKR-Kennzahlenset

Stadt Sindelfingen: Daten, Zahlen, Fakten;

[http://www.sindelfingen.de/Lde/start/Politik+Verwaltung/Zahlen\\_Daten\\_Fakten.html](http://www.sindelfingen.de/Lde/start/Politik+Verwaltung/Zahlen_Daten_Fakten.html) [25.07.2016] (zitiert als Stadt Sindelfingen, Daten, Zahlen, Fakten)

Stadt Sindelfingen: Wirtschaft

<http://www.sindelfingen.de/Lde/start/Wirtschaft+Verkehr/Wirtschaft.html> [25.07.2016] (zitiert als Stadt Sindelfingen, Wirtschaft)

Statistisches Landesamt BW: Durchschnittshebesätze der Realsteuern seit 2007; <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/FinSteuern/Steuern/Hebesatz-KR-GEGK.jsp?y=2012&r=KR> [20.08.2016] (zitiert als Statistisches Landesamt BW: Durchschnittshebesätze der Realsteuern 2012)

Weißnicht, Elmar: Besonderheiten der Jahresabschlussanalyse in der Kommunalverwaltung, in: der gemeindehaushalt, 02/2012, S. 25 - 29

Wikipedia: Sindelfingen: Wirtschaft und Infrastruktur;

[https://de.wikipedia.org/wiki/Sindelfingen#Wirtschaft\\_und\\_Infrastruktur](https://de.wikipedia.org/wiki/Sindelfingen#Wirtschaft_und_Infrastruktur) [25.07.2016] (zitiert als Wikipedia, Sindelfingen – Wirtschaft und Infrastruktur)

Wirtschaftslexikon24: Strukturbilanz;

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/strukturbilanz/strukturbilanz.htm> [18.08.2016] (zitiert als Wirtschaftslexikon24, Strukturbilanz)

## Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.“

---

Datum, Unterschrift